

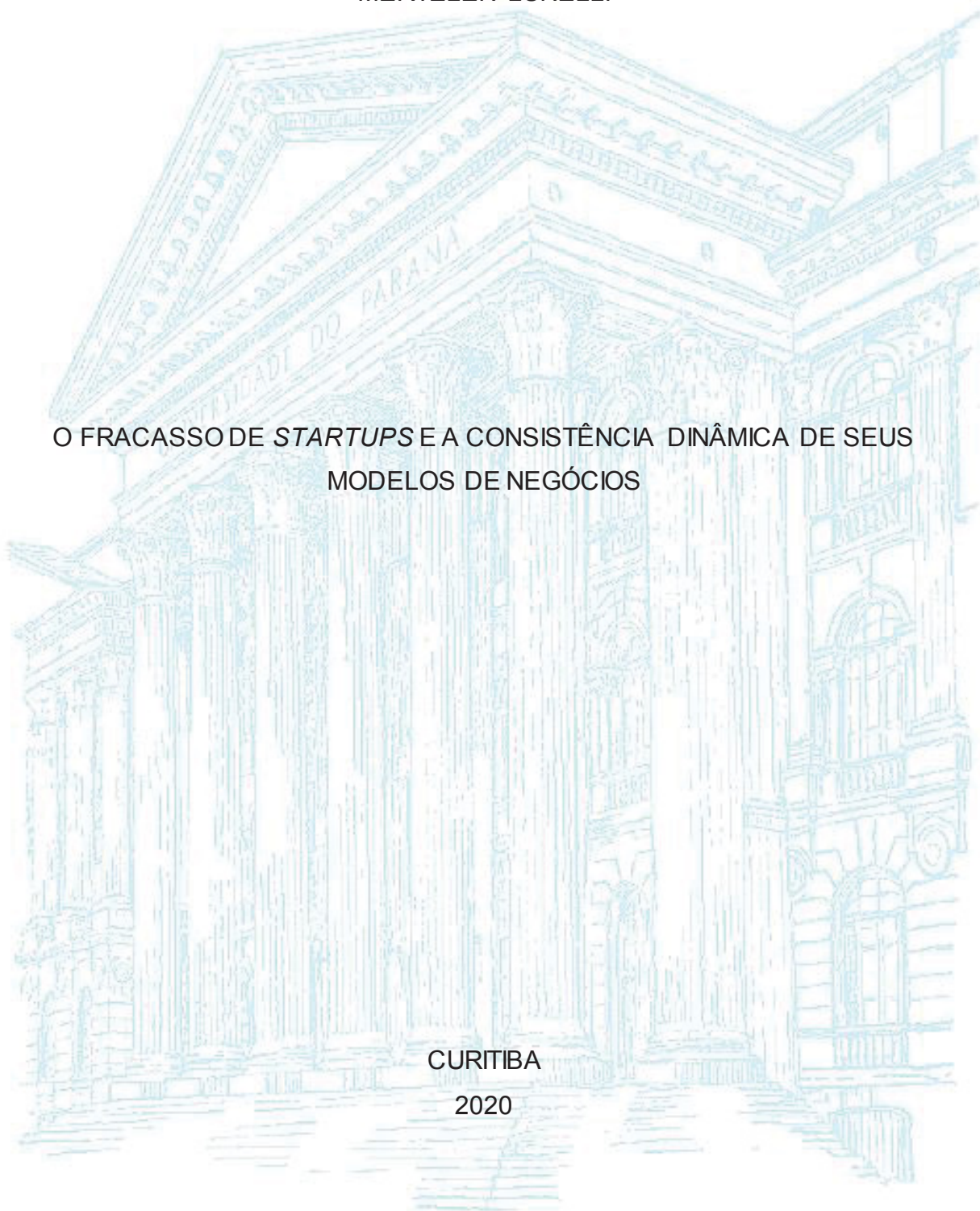
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MERYELEN LUNELLI

O FRACASSO DE *STARTUPS* E A CONSISTÊNCIA DINÂMICA DE SEUS
MODELOS DE NEGÓCIOS

CURITIBA

2020



MERYELEN LUNELLI

O FRACASSO DE *STARTUPS* E A CONSISTÊNCIA DINÂMICA DE SEUS
MODELOS DE NEGÓCIOS

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Administração, Linha de Inovação e Tecnologia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Márcia Ramos May

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Lunelli, Meryelen

O fracasso de startups e a consistência dinâmica de seus modelos de negócios / Meryelen Lunelli. - 2020.
141 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná.
Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Márcia Ramos May.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Startup. 2. Plano de negócios. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. May, Márcia Ramos. III. Título.

CDD 658



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de MERYELEN LUNELLI intitulada: **O FRACASSO DE STARTUPS E A CONSISTÊNCIA DINÂMICA DE SEUS MODELOS DE NEGÓCIOS**, sob orientação da Profa. Dra. MARCIA RAMOS MAY, que após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 04 de Março de 2020.

MARCIA RAMOS MAY

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

CLEONIR TUMELERO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE POSITIVO)

DIMARIA SILVA E MEIRELLES

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE)

GUSTAVO ABIB

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer primeiramente à Deus, minha luz, minha fortaleza, meu porto seguro e meu guia. Quando em profunda tristeza pensava que mais nada de bom aconteceria em minha vida, o Senhor me mostrou que sim, é possível começar de novo, pois a vida é feita de ciclos. Um ciclo se encerrou e um novo se iniciou, e se iniciou da forma mais sábia, onde o Senhor abriu portas, colocou em minhas mãos a oportunidade de ampliar meus conhecimentos e de conhecer pessoas que foram meus mentores nessa jornada.

Aos meus pais, Hélio e Bethy, que são os seres mais extraordinários que Deus escolheu para serem minha família, os quais busco como referência e me inspiro para seguir a caminhada. Obrigada por sempre me darem do bom e do melhor mesmo quando não podiam. Por sempre me darem conforto, segurança, amor, carinho e muitos mimos! Pela educação e formação que me proporcionaram e que foram a base para a construção do meu ser, do meu caráter, e de quem sou hoje graças à vocês.

Ao meu irmão Diego Lunelli e tia Abigail Lunelli que são minhas referências da área de educação, excelentes professores que me incentivaram a seguir a carreira acadêmica. Sempre muito sinceros ao dizer que não é uma carreira fácil, mas que ser professor é ter o nobre ofício de exercer a arte de ensinar e projetar um futuro melhor através do ensino. Tia, obrigada por todo apoio, força, incentivo e oportunidades que me proporcionaram conhecimento e crescimento profissional.

À minha namorada linda Jussiane Godoi sempre compreensiva nos muitos momentos em que eu ficava entre pilhas e pilhas de artigos, lendo e relendo, sempre esteve ao meu lado me dando todo apoio e incentivo. Mesmo com o sol brilhando lá fora, e perdendo os finais de semana por minha causa, sempre me mostrou que primeiro o trabalho depois a diversão!

Às minhas amigas de longa data, Bruna Lazzarotto e Niva Helena e minha prima Laíse Lunelli que mesmo distantes sempre me apoiaram e me deram forças e que tanto ouviram minhas lamentações e cansaço, haha.

À UFPR e à CAPES por permitirem que esse sonho se realizasse, me dando condições de cursar o mestrado e a oportunidade de me dedicar integralmente aos estudos e conseqüentemente, contribuir com minha pesquisa para a sociedade. À minha orientadora carinhosamente chamada de “mãe Márcia”, professora Dra. Márcia Ramos May, sempre tão educada e doce, que com sua sabedoria explorou toda a minha capacidade, mostrando que meu potencial ia além do que eu imaginava.

Aos professores Ana Paula Mussi, Ana Toaldo, Andréa Segatto, Bárbara Galleli Dias, Fernanda Alves, Jane Ferreira, José Frega, Natália Rese. Sem dúvidas, conviver e aprender com cada um de vocês foi um grande privilégio.

Em especial às professoras Ana Paula Mussi, por todo apoio, dedicação em favor aos alunos diante das pressões do contexto acadêmico e conhecimento compartilhado e a professora Fernanda Alves, por ouvir meus desabaços, minhas dúvidas e questões, por suas mentorias, insights e conselhos como amiga e professora.

Também agradeço de forma especial a brilhante e extraordinária professora Natália Rese, que não tenho palavras de tanta gratidão que tenho por tudo que fez por mim e por todo aprendizado que me proporcionou.

Aos professores Natália Rese, Bárbara Galleli Dias e Sergio Bulgacov que compuseram a minha banca de qualificação de projeto, com contribuições que ajudaram a construir a pesquisa aqui apresentada.

Aos professores Cleonir Tumeleiro (UP), Dimária Meirelles (UPM) e Gustavo Abib (UFPR) que compuseram a banca de defesa desta dissertação. É um prazer ouvir seus conhecimentos e aprender com a sabedoria de vocês.

Ao Gustavo, da secretaria do PPGADM, que sempre me atendeu e se dispôs a sanar minhas dúvidas de forma tão atenciosa.

Aos fundadores das *startups*, que mesmo por terem passado pela experiência do “fracasso” se dispuseram a dar entrevista e permitiram tornar possível essa pesquisa: André Mendonça (Qual Canal), Thiago Amaral (Envia lá), Rafael Carvalho (Peta 5), Rodrigo Ferrari (Apparking). Meus sinceros agradecimentos.

Aos meus novos amigos e colegas de mestrado: Demétrio Mendonça, Joyce Aparecida Santos, Mathaus Freitag Dallagnol, Olívia Schiavon, Mileny Laskavski, Simone Ubida e tantos outros colegas de outras linhas de pesquisa que se eu escrever o nome de todo mundo, dará um artigo! Obrigada por todos os momentos compartilhados, de alegrias, tristezas, desabafos, risadas, lágrimas ... somos todos vitoriosos e merecedores desse título!

Ao meu colega William Reis (*in memoriam*), que por conta de um trágico acidente teve seu sonho interrompido. Obrigada por ter feito parte da minha turma e por compartilhar das suas experiências conosco, esse título é para você.

Aos meus queridos amigos do grupo de pesquisa Monitec: Beatriz Lanza, Érita Andrade, Giovani Cruzara, Luciana Rigotto, Marcos Ferasso, Leticia e Daniel. Nossas discussões foram muito ricas.

À Luciana Rigotto, meu muitíssimo obrigada! A minha pesquisa é um “bracinho” da sua e se não fosse por você, meu projeto não tinha nem saído do papel. Sempre atenciosa, prestativa e paciente, disponibilizando seu tempo para me dar aula de modelo de negócios e criação de valor! Me guiou e me conduziu até eu encontrar luz própria. Sério, não sei nem como te agradecer!

À Joyce Aparecida Santos, menina mulher, minha fada, que tantas vezes me socorreu em meio às minhas dúvidas (às vezes perdia a paciência comigo mas NUNCA desistiu de mim! rs) e que com seu dom acadêmico me ensinou pesquisa qualitativa, Diva!

À Vivien Kaniak por sanar minhas dúvidas epistemológicas e por vários conselhos sobre a vida de pesquisador.

Muito obrigada à todos, que com certeza colaboraram de alguma forma com este trabalho e com a realização do meu mestrado. Agradeço muito pelos conselhos, dicas e por cada palavra de incentivo que recebi, e espero tê-los correspondido. Meu muito obrigada!

Deus não escolhe os capacitados, mas capacita os escolhidos.
Fazer ou não fazer algo só depende de nossa vontade e perseverança.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar como o fracasso de *startups* está associado à consistência dinâmica de seus modelos de negócios. *Startups* são empresas iniciais normalmente baseadas em tecnologia, construídas para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente, escalável e com potencial de rápido crescimento dentro de condições de extrema incerteza. Como resultado desse ambiente dinâmico e turbulento, muitas empresas iniciantes falham. Este estudo teve como diretriz teórica o modelo de negócios proposto por Wirtz (2016), a consistência dinâmica proposto por Demil e Lecoqc (2010) e o tripé de valor proposto por Meirelles (2015). A dissertação propõe uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratório, de corte transversal com aproximação longitudinal, utilizando-se da estratégia de estudo de casos múltiplos. Os relatos das *startups* fracassadas foram concedidos pela Gama Academy, *startup* voltada ao mercado de educação corporativa. De uma base de 49 casos, foi realizado uma pré-seleção daqueles que responderam o motivo do encerramento, o que resultou em 12 casos. A partir disso, foi realizado contato direto com os fundadores e apenas 4 se sentiram mais à vontade para participarem da entrevista. As entrevistas foram realizadas com os próprios fundadores das *startups* que encerraram suas atividades, garantindo maior profundidade e veracidade nos dados coletados. Os resultados da pesquisa apontaram que empreendedores falharam no momento de criar e configurar valor em seus modelos de negócios, além de não terem tido a capacidade de se antecipar e reagir às mudanças interna e externa, não havendo ajustes em seus modelos de negócios, ou seja, não havendo consistência dinâmica. Conclui-se que a maioria desses fracassos poderiam ter sido evitados se os empreendedores tivessem colocado mais ênfase no processo para descobrir seus mercados, identificar seus clientes e validar suas hipóteses desde os estágios iniciais, ao invés de focarem apenas no desenvolvimento e entrega do produto. Além disso, de terem tido a capacidade de se antecipar às mudanças internas e externas e realizar ajustes em seus modelos (consistência dinâmica), teria ajudado a criar novas proposições de valor para suas empresas.

Palavras-chave: Modelo de negócios; Consistência Dinâmica, Criação, Configuração e Apropriação de valor; *Startups*; Fracasso Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify how the failure of startups is associated with the dynamic consistency of their business models. Startups are initial companies normally based on technology, built to seek answers that promote the achievement of a recurring, scalable business model with the potential for rapid growth under conditions of extreme uncertainty. As a result of this dynamic and turbulent environment, many startups fail. This study had as a theoretical guideline the business model proposed by Wirtz (2016), the dynamic consistency proposed by Demil and Lecoqc (2010) and the value tripod proposed by Meirelles (2015). The dissertation proposes a qualitative, applied and exploratory research, of transversal cut with longitudinal approach, using the strategy of study of multiple cases. The reports of failed startups were given by Gama Academy, a startup focused on the corporate education market. From a base of 49 cases, a pre-selection was made of those who answered the reason for the closure, which resulted in 12 cases. From this, direct contact was made with the founders and only 4 felt more comfortable to participate in the interview. The interviews were conducted with the founders of the startups themselves, who ended their activities, ensuring greater depth and accuracy in the data collected. The results of the research showed that entrepreneurs failed to create and configure value in their business models, in addition to not having the ability to anticipate and react to internal and external changes, with no adjustments in their business models, that is, with no dynamic consistency. It concludes that most of these failures could have been avoided if entrepreneurs had put more emphasis on the process of discovering their markets, identifying their customers and validating their hypotheses from the initial stages, rather than focusing only on product development and delivery. In addition, having had the ability to anticipate internal and external changes and make adjustments to their models (dynamic consistency), it would have helped to create new value propositions for their companies.

Keywords: Business model; Dynamic consistency; Creation, Configuration and Appropriation of value; Startups; Organizational failure.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - COMPONENTE DO MODELO DE NEGÓCIOS INTEGRADO	44
FIGURA 2 - ESTRUTURA RCOV: PRINCIPAIS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS E SEUS RELACIONAMENTOS	49
FIGURA 3 - REDE DE CATEGORIA DE ANÁLISE	70
FIGURA 4 – MODELO DE NEGÓCIOS DA STARTUP A	72
FIGURA 5 – FATORES DE FRACASSO E CONSISTÊNCIA DINÂMICA DA STARTUP A	75
FIGURA 6 – MODELO DE NEGÓCIOS DA STARTUP B	82
FIGURA 7 – FATORES DE FRACASSO E CONSISTÊNCIA DINÂMICA DA STARTUP B	88
FIGURA 8 – MODELO DE NEGÓCIOS DA STARTUP C	95
FIGURA 9 - FATORES DE FRACASSO E CONSISTÊNCIA DINÂMICA DA STARTUP C	101
FIGURA 10 - MODELO DE NEGÓCIOS DA STARTUP D	107
FIGURA 11 - FATORES DE FRACASSO E CONSISTÊNCIA DINÂMICA DA STARTUP D	112

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS PELA VISÃO DE ESTUDOS PIONEIROS	37
QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS PELA VISÃO DE ESTUDOS DE REFERÊNCIA	38
QUADRO 3 – COMPONENTES E DEFINIÇÕES DO MODELO DE NEGÓCIOS	41
QUADRO 4 – DEFINIÇÕES DOS ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIOS POR WIRTZ	45
QUADRO 5 – DEFINIÇÕES DE RCOV	51
QUADRO 6 – DEFINIÇÕES PROPOSTA DE VALOR	53
QUADRO 7 – MODELO DE NEGÓCIOS, CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR	55
QUADRO 8 – CRITÉRIO PARA A GARANTIA DA EXCELÊNCIA EM PESQUISA CIENTÍFICA	58
QUADRO 9 – ENTREVISTAS	69
QUADRO 10 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA STARTUP A	73
QUADRO 11 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE CLIENTE E MERCADO DA STARTUP A	74
QUADRO 12 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE VALOR AGREGADO DA STARTUP A	76
QUADRO 13 – FATORES DE FRACASSO DA CONFIGURAÇÃO DE VALOR – MODELO DE REDES DA STARTUP A	79
QUADRO 14 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA STARTUP B	82
QUADRO 15 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE CLIENTE E MERCADO DA STARTUP B	85
QUADRO 16 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE VALOR AGREGADO DA STARTUP B	86
QUADRO 17 - FATORES DE FRACASSO DA CONFIGURAÇÃO DE VALOR – MODELO DE RECURSOS DA STARTUP B	90

QUADRO 18 - FATORES DE FRACASSO DA CONFIGURAÇÃO DE VALOR – MODELO DE REDES DA STARTUP B.....	92
QUADRO 19 - FATORES DE FRACASSO DA APROPRIAÇÃO DE VALOR – MODELO DE RECEITA DA STARTUP B.....	93
QUADRO 20 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA STARTUP C.....	95
QUADRO 21 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE CLIENTE E MERCADO DA STARTUP C.....	98
QUADRO 22 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE VALOR AGREGADO DA STARTUP C	99
QUADRO 23 - FATORES DE FRACASSO DA CRIAÇÃO DE VALOR – MODELO DE ESTRATÉGIA DA STARTUP C	102
QUADRO 24 - FATORES DE FRACASSO DA CRIAÇÃO DE VALOR – MODELO DE CLIENTE E OFERTA DE MERCADO DA STARTUP C.....	103
QUADRO 25 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA STARTUP D	108
QUADRO 26 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE CLIENTE E MERCADO DA STARTUP D	109
QUADRO 27 - INFORMAÇÕES DO COMPONENTE VALOR AGREGADO DA STARTUP D	110
QUADRO 28 - FATORES DE FRACASSO DA CRIAÇÃO DE VALOR – MODELO DE ESTRATÉGIA, CLIENTE E OFERTA DE MERCADO DA STARTUP	113
QUADRO 29 – RESUMO DOS CASOS	115

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ARTIGOS SOBRE MODELO DE NEGÓCIOS NO CAMPO DE NEGÓCIOS/GERENCIAMENTO	33
GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE APARIÇÕES ANUAIS DO TERMO “MODELO DE NEGÓCIOS” NO JORNAL “O ESTDAO DE S. PAULO”	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	21
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	CARACTERIZAÇÃO DAS STARTUPS	23
2.2	FRACASSO ORGANIZACIONAL	25
2.3	FRACASSO DE <i>STARTUPS</i> E MODELOS DE NEGÓCIOS	29
2.4	MODELO DE NEGÓCIOS	32
2.4.1	Origem e desenvolvimento do conceito de modelo de negócios	32
2.4.2	Definições de modelo de negócios	35
2.4.3	Componentes e framework de modelo de negócios	40
2.4.4	RCOV e Consistência dinâmica	47
2.4.5	Criação, Configuração e Apropriação de Valor	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1	PROBLEMA DE PESQUISA	56
3.2	ABORDAGEM E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	56
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	57
3.4	FONTES DE EVIDÊNCIA	58
3.5	CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO	59
3.6	DEFINIÇÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE	60
3.6.1	Categoria de Análise	60
3.6.2	Definição das Categorias de Análise (D.C e D.O)	60
3.6.2.1	Modelo de negócios	61
3.6.2.2	Componentes dos modelos de negócios	61
3.6.2.3	RCOV e Consistência dinâmica	67
3.6.2.4	Criação, configuração e apropriação de valor	67
3.6.2.5	Definição de outros temas relevantes	68
3.7	PROTOCOLO DO ESTUDO	68
3.8	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS CASOS	68
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	71

4.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	71
4.1.1	Startup A	71
4.1.1.1	O modelo de negócios da Startup A..	72
4.1.1.2	Fatores de fracasso e consistência dinâmica da Startup A	77
4.2.1	Startup B	80
4.2.1.1	O modelo de negócios da Startup B	81
4.2.1.2	Fatores de fracasso e consistência dinâmica da Startup B	88
4.3.1	Startup C	94
4.3.1.1	O modelo de negócios da Startup C	94
4.3.1.2	Fatores de fracasso e consistência dinâmica da Startup C	100
4.4.1	Startup D	106
4.4.1.1	O modelo de negócios da Startup D	106
4.4.1.2	Fatores de fracasso e consistência dinâmica da Startup D	111
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
5.1	RETOMADA DO PROBLEMA, OBJETIVOS DA PESQUISA E PRINCIPAIS ACHADOS	117
5.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	123
5.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	124
	REFERÊNCIAS.....	125
	APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	136
	APÊNDICE 2 – CARTA CONVITE	139
	APÊNDICE 3 - TCLE	140

1 INTRODUÇÃO

A complexidade e a incerteza são as características mais presentes ao se iniciar um novo negócio, pelo seu alto risco intrínseco que se incorpora em todo o processo de qualquer início e que um empreendedor terá que enfrentar (EISENMANN et al., 2012; RIES, 2011). A cada ano, milhões e milhões de empreendedores participam da criação de novos negócios (AMORÓS; BOSMA, 2014), mesmo sabendo que o grande número de tentativas é igualado por um número igualmente grande de esforços fracassados. A taxa de mortalidade de novos empreendimentos é extremamente alta (WIKLUND; BAKER; SHEPHERD, 2010), chegando a 90% dentro do ecossistema das *startups*, por exemplo.

No Brasil, as *startups* - empresas em fase inicial que estão em busca de um modelo de negócios recorrente, escalável e com potencial de rápido crescimento dentro de condições de extrema incerteza – também não escaparam dessa realidade. Em 2012, a Fundação Dom Cabral (FDC) realizou um estudo sobre as causas da mortalidade das *startups* brasileiras. A pesquisa apontou que a taxa de mortalidade das mesmas é em torno de 20% nos dois primeiros anos de funcionamento, 60% dentre os 5 primeiros anos e 75% para empresas com mais de cinco anos de funcionamento (ARRUDA; NOGUEIRA; COZZI; COSTA, 2012).

Iniciar um empreendimento é um grande desafio, além de complexo e exigente, principalmente nos estágios iniciais, onde o foco é na construção de um produto/serviço que possa ser comercializado e que traga retorno financeiro para a empresa. Fora a questão de falta de investimento, ciclo de vida curto do produto/serviço, surgimento de concorrentes imitadores, ambiente incerto, velocidade na inovação, fornecedores, comportamento dos clientes e muitos outros fatores ambientais que acabam gerando um impacto considerável na organização (GOKTAN; MILES, 2011; MULDER; VAN DEN BROEK, 2012).

Como resultado desse ambiente difuso, muitas empresas iniciantes falham. O fracasso organizacional está relacionado a falência, que representa o encerramento, descontinuação ou morte do negócio, geralmente definida como "terminar por qualquer motivo" (MASSEL, 1978; HALL; WATSON et. Al, 1998; SHEPHERD; HAYNIE, 2011; UCBASARAN; SHEPHERD; LYON, 2013; BERRYMAN, 2015). É o

término de uma empresa que ficou aquém dos objetivos, deixando de satisfazer as principais expectativas dos acionistas (COPE, 2011; RIQUELME; WATSON, 2002).

No entanto, a maioria desses fracassos poderiam ter sido evitados se os empreendedores colocassem mais ênfase no processo para descobrir seus mercados, identificar seus clientes e validar suas premissas desde os estágios iniciais, o que poderia ser levantado através do modelo de negócios (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; RIES, 2010).

Os modelos de negócios tornaram-se um instrumento bastante utilizado, pois o mesmo reflete “a hipótese da gerência sobre o que os clientes querem, como querem e como a empresa pode se organizar para melhor atender a essas necessidades, ser paga por isso e obter lucro ” (TEECE, 2010, p. 272). A noção de hipótese do autor é uma metáfora adequada, porque chama a atenção para a dinâmica dos modelos de negócios: como as hipóteses científicas confrontam os dados, os modelos de negócios são submetidos ao teste de mercado. Assim como as hipóteses científicas podem precisar ser alteradas ou mesmo rejeitadas após o confronto com os dados, o modelo de negócios deve ser entendido da perspectiva de interações permanentes entre os seus componentes e as repercussões de uma mudança nos outros componentes, portanto, que precisam ser observados em conjunto para uma compreensão holística de todo o modelo (WIRTZ, 2016).

Através dessa estrutura de interação, é essencial a dinâmica entre os componentes de um modelo de negócios principalmente pelo fato das mudanças consideráveis advindas de ambientes externos. Os mercados se tornaram cada vez mais dinâmicos e mais competitivos. As empresas que estão em busca de uma vantagem competitiva, precisam se adaptar continuamente às mudanças nas condições do mercado (TEECE, 2010; WIRTZ, 2019).

Segundo Demil e Lecocq (2010), três componentes permitem enxergarmos a coerência e uma visão dinâmica do modelo de negócios ao mesmo tempo: recursos e competências (RC) para gerar valor, organização (O) da empresa em uma rede de valor ou dentro dos limites da empresa e proposta de valor (V) para os produtos e serviços fornecidos (AMIT; ZOTT, 2001, CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, DEMIL; LECOCQ, 2010). Esses três componentes compõem o framework RCOV e determinam a sustentabilidade de uma organização, ou seja, onde a mesma depende de sua capacidade de antecipar e reagir às consequências da evolução em qualquer componente. Os autores chamam essa capacidade de 'consistência dinâmica' - ou

seja, o recurso de antecipar sequências de alterações, permitindo que uma empresa construa e mantenha um desempenho sustentável, enquanto altera seu modelo de negócios (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Nessa perspectiva, o elemento de valor é a peça chave de um modelo de negócios. A criação de valor explica como o valor em si é gerado através de determinados processos dentro de uma empresa (AMIT; ZOTT, 2001). Mas a criação de valor não é de fato o único elemento de valor. Existem outros elementos de valor que são observados frequentemente na literatura de modelo de negócios, como: geração, captura, entrega, configuração e apropriação de valor (AMIT; ZOTT, 2001; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; MEIRELLES, 2015; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; WIRTZ, 2016). Para Meirelles (2015), há um consenso de que o constructo modelo de negócios se articula no tripé criação, configuração e apropriação de valor e a falta de adaptação desse tripé no momento do desenvolvimento do modelo de negócios em tempo hábil, pode resultar em retornos reduzidos, e em casos extremos, falência e morte da firma (DEMIL; LECOCQ, 2010, CORBO et al., 2018). Ou seja, o papel dos empreendedores é ter a capacidade de antecipar à mudanças externas e manter um desempenho sustentável enquanto altera seu modelo de negócios (consistência dinâmica) além de criar novas proposições de valor em uma organização (DEMIL; LECOCQ, 2010).

A partir do exposto, o problema de pesquisa está baseado na seguinte questão de pesquisa: **Como o fracasso de *startups* está associado à consistência dinâmica de seus modelos de negócios?**

Com relação a metodologia, adota-se uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória, de corte transversal com aproximação longitudinal, utilizando-se da estratégia estudo de casos múltiplos.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

O problema de pesquisa proposto é:

Como o fracasso de *startups* está associado à consistência dinâmica de seus modelos de negócios?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é identificar como o fracasso de *startups* está associado à consistência dinâmica de seus modelos de negócio. Para atingir este objetivo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- i. Descrever os componentes dos modelos de negócio das *startups* estudadas;
- ii. Identificar o tripé relacionado à criação, configuração e apropriação de valor nos modelos de negócio;
- iii. Caracterizar outros fatores que podem estar associados ao encerramento das atividades das *startups*;
- iv. Analisar elementos inerentes à criação, configuração e apropriação de valor e associados ao encerramento das atividades das *startups*;
- v. Considerar, em conjunto, todos os elementos levantados e que podem estar associados à consistência dinâmica e, por conseguinte, ao encerramento das atividades das *startups*.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo do fracasso das *startups* brasileiras e de sua consistência dinâmica se justifica por contribuir tanto de forma teórica quanto de forma prática.

Desde a década de 90, houve um aumento nos estudos acadêmicos relacionados ao constructo modelo de negócios. Pesquisadores procuraram definir e classificar o termo, assim como, levantar seus componentes e elementos. Mesmo havendo um interesse maior em estudar modelos de negócios, seus conceitos ainda não possuem clareza, assim, sendo necessário mais estudos empíricos para a consolidação da teoria, uma vez que a literatura aponta essa necessidade (GORDIJN; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005; MEIRELLES, 2015; WIRTZ, 2016; TEECE, 2018).

Wirtz (2016) sustenta que a evolução da teoria em modelos de negócios é importante, principalmente se abordar diferentes indústrias que também passam por mudanças e adaptações no contexto das novas tecnologias. Com a globalização e a crescente competitividade no mercado, estas pesquisas podem ajudar a entender a gestão do modelo de negócios e o entendimento de como uma empresa pode permanecer inovadora e alcançar o sucesso em seus modelos.

Novos conhecimentos e uma compreensão melhor do campo podem ser adquiridas através do estudo do fracasso. Sendo assim, chama a atenção o fato de os estudos se concentrarem em questões relacionadas ao sucesso do negócio (MUELLER; SHEPHERD, 2014).

Do ponto de vista prático, a relevância deste tema foi testada pela Gama Academy, *startup* voltada ao mercado de educação corporativa. Por se tratar de uma empresa que capacita profissionais para trabalharem em *startups*, a Gama teve a iniciativa de realizar uma pesquisa com os fundadores das empresas iniciantes que encerraram suas atividades, onde os mesmos, por livre e espontânea vontade, responderam um questionário sobre as causas que levaram ao encerramento das atividades, qual era a ideia, quando a *startup* encerrou e etc. Segundo estudos, a taxa de mortalidade das *startups* é em torno de 20% nos dois primeiros anos de funcionamento, 60% dentre os 5 primeiros anos e 75% para empresas com mais de cinco anos de funcionamento (ARRUDA *et al.*, 2014; STARTUPFARM, 2016).

A literatura sobre modelos de negócio é jovem e bastante dispersa, tendo seu início em meados de 1965. Mas somente a partir de 1990 a pesquisa sobre o termo começou a ganhar forças. Em seu artigo de 2015, Wirtz (2015) levantou 2823 artigos publicados em *journals* até 2013.

Já a literatura sobre fracasso organizacional ainda está engatinhando e começando a ganhar presença dentro da academia. Até o momento, o termo *business failure* teve apenas 23 artigos publicados (elaborado pela autora).

Portanto, ambos os temas possuem poucos estudos e que precisam de mais contribuições acadêmicas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este projeto de pesquisa foi dividido em cinco partes. Esta primeira parte é composta por uma introdução, seguida de apresentação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativas teórica e prática. A segunda parte apresenta o referencial teórico relativo à literatura sobre fracasso organizacional, modelos de negócios, consistência dinâmica e, finalmente, sobre criação, configuração e apropriação de valor. A terceira parte apresenta uma proposta de metodologia a ser seguida para alcançar os objetivos de pesquisa. A quarta parte

apresenta a análise dos casos e a quinta e última parte é apresentado as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, os principais constructos desta pesquisa estão fundamentados na literatura de fracasso, modelos de negócios, consistência dinâmica e o tripé criação, configuração e apropriação de valor.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS *STARTUPS*

No decorrer dos últimos 25 anos, empresas de um tipo bem específico surgiram com o advento da internet e foram impulsionadas pelo crescente avanço tecnológico. Estas empresas se chamam *Startups* e ganharam destaque pela sua capacidade de inovar (VASCONCELOS; MALAGOLLI, 2016).

O termo *startup* nasceu na década de 90, no Vale do Silício, região da Califórnia, Estados Unidos, mas só se tornou popular internacionalmente entre os anos de 1996 e 2001 durante a bolha ponto-com, época quando houve uma grande explosão de empresas.com e voltadas principalmente para a área tecnológica, como por exemplo Yahoo!, Microsoft e Apple (ABSTARTUP, 2018).

No Brasil, as *startups* surgiram durante o século XXI, mas seu conhecimento começou ficar mais evidente a partir do ano de 2010. Seguindo na mesma linha americana, essas empresas são de grande maioria voltada para a área tecnológica. São mais de dez mil *startups* existentes em nosso país, sendo que 70% delas foram fundadas nos últimos 2 anos. Isso significa que o ecossistema de *startups* ainda está amadurecendo, mas ao mesmo tempo já movimenta quase 2 milhões de reais, o que é bastante significativo para a economia (STARTSE, 2018).

O termo *startup* tem muito a se difundir por ser ainda pouco conhecido, mas já existem estudos referentes ao mesmo, onde autores renomados no assunto definem o termo. Não há ainda uma definição consensual, talvez pelo fato de existirem duas linhas de pensamento: a primeira foca no desempenho das *startups*, e a segunda, em suas características iniciais (MARUYAMA, 2017).

Os autores que definem as *startups* pelo seu desempenho, acreditam que as mesmas possuem potencial de alto crescimento, conhecidas como empresas gazelas (MARUYAMA, 2017), pelo fato de gerarem novos empregos ou por conseguirem

aumentar o faturamento sem aumentar os custos fixos, por exemplo. Além de se destacarem no desenvolvimento de modelos de negócios inovadores (MORRIS, 2011).

Os autores que definem as *startups* pelas suas características iniciais, acreditam que as mesmas se destacam pelo seu conteúdo inovador e enfatizam a importância do empreendedor nesse processo. Além disso, consideram seu caráter inovador como fonte de vantagem competitiva (MARUYAMA, 2017).

Para Ries (2012), uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço, em condições de extrema incerteza. Ou seja, uma *startup* é constituída de pessoas que possuem o mesmo objetivo, mas que não tem certeza se sua ideia vai dar certo, seja por causa do cliente, do produto ou do mercado, por exemplo.

Para Torres (2012), a *startup* é um experimento, onde é o momento da empresa testar as soluções para os problemas do cliente e consequentemente obter um retorno financeiro suficiente para continuar no mercado. A partir do momento que se encerra essa etapa de experimento, é porque provavelmente a empresa encontrou seu modelo de negócios ideal, fazendo a transição de *startup* para um negócio. Isso significa que a *startup* é apenas uma fase inicial, e quando há uma consolidação do modelo de negócio, ela automaticamente passa a ser uma empresa estabilizada.

Pela definição de Graham (2012), uma *startup* está associada ao crescimento rápido, e não obrigatoriamente trabalha com tecnologia ou faz financiamento de risco. A essência parte do crescimento, essa é a característica principal, o resto é consequência disso.

Blank (2014), afirma que “Uma *startup* é uma organização temporária construída para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente e escalável”. Sendo assim, o autor quer dizer que uma *startup* é uma empresa que dura apenas um certo tempo e que está sempre em busca de um modelo de crescimento.

Na opinião de Taborda (2006), *startup* é uma empresa em fase inicial que está na fase de implementação e organização das suas operações, e não necessariamente precisa ter iniciado o processo de comercialização dos produtos/serviços, mas já se encontra funcionando.

Percebe-se que por mais que haja pontos de vistas diferentes, há uma mesma essência, onde as principais características de uma *startup* é a busca por um modelo

enxuto, escalável e rentável. Outros pontos importantes é que as *startups* possibilitam a criação de um negócio com quase nenhum dinheiro, onde é possível atingir um grande público com pouco esforço e crescendo muito rápido (VASCONCELOS; MALAGOLLI, 2016).

Conclui-se que as *startups* são empresas iniciais normalmente baseadas em tecnologia, construídas para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente, escalável e com potencial de rápido crescimento dentro de condições de extrema incerteza (RIES, 2012; BLANK, 2012).

2.2 FRACASSO ORGANIZACIONAL

Vários autores já argumentaram o quanto o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento econômico, criação de empregos e inovação (UCBASARAN; SHEPHERD; LYON, 2013). A cada ano, milhões e milhões de empreendedores participam da criação de novos negócios (AMORÓS; BOSMA, 2014). Porém, a taxa de mortalidade de novos empreendimentos é extremamente alta (WIKLUND, BAKER e SHEPHERD, 2010), chegando a 90% dentro do ecossistema das *startups*, por exemplo.

Mas olhando por outro lado, pesquisadores acreditam que o fracasso tem muito o que oferecer para a economia e para a sociedade (HOETKER; AGARWAL, 2007; KNOTT; POSEN, 2005), principalmente em termos de conhecimento, orientando empreendedores a alcançarem o sucesso e levando os mesmos a uma oportunidade de aprendizado potencialmente valiosa, pois o fracasso é parte do processo empreendedor e não deve ser visto como algo negativo (MCGRATH, 1999; SHEPHERD, 2003; COPE, 2011; NOBEL, 2011).

Além disso, os empreendedores podem usar as informações sobre porque seus negócios falharam para revisar seu conhecimento existente sobre como gerenciar com eficácia seus próprios negócios (SHEPHERD, 2003). O fracasso representa um “sinal claro” de que algo deu errado e motiva os indivíduos a dedicarem atenção para entender o que era esse algo (SITKIN, 1992). A aprendizagem através do fracasso permite ao empreendedor visualizar e antecipar futuros problemas ou eventos críticos, além de ser um passo importante para o sucesso (OLAISON; SØRENSEN, 2014).

Para Stevens e Burley (1997), a maioria dos empreendedores falham. Através de várias fontes estatísticas, os autores construíram a “curva universal de sucesso” onde foi possível entender que de 3000 ideias cruas, 1 equivale ao sucesso. Há mais de dez anos depois desses estudos, Ghosh (2011) afirma que as estatísticas sobre o sucesso são desanimadoras, onde os índices mostram um alto índice de fracasso, não importando como o empreendedor defina o mesmo.

Em 2005, Reichenbach e Herrero Rada declararam em um documento publicado no Reino Unido que é importante para o empreendedorismo que o medo à falência seja visto como um obstáculo fundamental. Neste documento é feito também uma comparação entre como os EUA e a UE enxergam o fracasso. Os EUA possui uma cultura individualista sendo considerado o país que corre riscos e abraça o fracasso, e que isso é aceitável profissionalmente falando (MCGRATH, 1999), pois é “a liberdade de falhar” que “alimenta o empreendedorismo americano” (COOPER, 2013). No Vale do Silício, por exemplo, o fato de sua empresa ter falhado é realmente um distintivo de honra (GHOSH, 2011).

Já a Europa possui uma cultura coletivista, onde “a falência frequentemente tem um impacto social e econômico devastador sobre o empreendedor” (MCGRATH, 1999, p. 26). No Brasil, o fracasso é visto com maus olhos, e não como um aprendizado. Estudos apontam que os empreendedores brasileiros se escondem atrás de uma cultura que não tolera o fracasso, fazendo com que os mesmos sintam “vergonha” por terem as atividades de suas empresas encerradas (ARRUDA; NOGUEIRA, COZZI, COSTA, 2012). No mundo ocidental é visto como uma “oportunidade de aprendizado”, enquanto que no oriente é visto como uma “sentença de morte” (COTTERIL, 2012).

Além disso, os autores também acreditam que uma cultura que abraça o fracasso gera efeitos positivos, onde os empreendedores que falharam tem maiores chances de se tornarem bem-sucedidos na próxima tentativa de abertura de um novo negócio, pois os mesmos já aprenderam com os próprios erros, além de ser uma forma de incentivar os empreendedores falidos a tentarem novamente, pois isso contribuiria para o crescimento econômico (REICHENBACH; HERRERO RADA, 2005). McGrath (1999) também argumenta que para ajudar a alavancar os resultados e reduzir as perdas, abraçar o fracasso pode ser uma maneira bem produtiva através do aprendizado do mesmo.

O fracasso representa uma das experiências de aprendizado mais difíceis, complexas e valiosas que os empreendedores terão que enfrentar. Os empreendedores que experimentam o fracasso estão mais preparados para enfrentar as realidades muitas vezes duras de se gerenciar um negócio do que aqueles que só desfrutaram de sucesso. As lições de fracasso podem dar aos empreendedores uma consciência revitalizada de suas habilidades e uma base de conhecimento mais ampla e sofisticada (ARRUDA, NOGUEIRA, COZZI, COSTA, 2012; CATAMESSA et al., 2018).

Supõe-se que o fracasso faça parte do processo de aprendizagem organizacional e, portanto, analisar e discutir o fenômeno é tão importante quanto o esforço para se entender o sucesso. Entretanto, o fracasso organizacional ainda é um tema pouco explorado em comparação com a literatura sobre sucesso. Mesmo havendo pesquisas apontando que a taxa de falhas das empresas é alta em todo o mundo, há uma tendência dos pesquisadores em estudar apenas o sucesso (CHRISTENSEN, 2003). Isso compromete a explicação e prevenção associadas ao fracasso (OLAISON; SORENSEN, 2014).

Uma revisão da literatura apontou várias definições para fracasso organizacional (BERRYMAN, 1983; WATSON; EVERETT, 1993; AMARANTE et al., 2014, COPE; 2011, OLAISON; SØRENSEN, 2014; RIQUELME; WATSON, 2002). Pesquisadores já usaram diversas definições de fracasso, que variam desde as mais amplas, como descontinuidade de propriedade, até as mais restritas, como falência (UCBASARAN; SHEPHERD; LYON, 2013). Alguns estudos comparam a "falha" com "descontinuação ou morte", geralmente definida como "terminar por qualquer motivo" (BERRYMAN, 1983).

Definir fracasso organizacional é importante por pelo menos dois motivos. Primeiro porque permite comparações entre estudos. Segundo, a definição empregada influenciará nos resultados e processos observados nesta pesquisa (UCBASARAN; SHEPHERD; LYON, 2013).

Uma das primeiras discussões sobre fracasso surgiu com Ulmer e Nielsen (1947, p. 11), que definiram como falhas aquelas "empresas que foram eliminadas (vendidas ou liquidadas) com perdas para evitar perdas". Perdas neste contexto incluem o capital do proprietário e, portanto, um negócio pode ser considerado como tendo falhado, mesmo que não tenha havido perda para os credores (WATSON; EVERETT, 1993).

Altman (1971) diz que uma empresa é um fracasso quando obtém uma taxa de retorno sobre o capital investido abaixo dos objetivos da empresa (BERRYMAN, 1983). Mas os objetivos podem estar relacionados às expectativas do empreendedor e de sua definição sobre falha. Por exemplo, Ucbasaran et al. (2010) definem falha não apenas na venda ou fechamento de um negócio devido a falência, liquidação ou concordata, mas também na venda ou fechamento de um negócio porque não atendeu às expectativas do empreendedor.

Dun e Bradstreet (1979, p. 15) definem como falhas as empresas que cessaram as operações após a atribuição da falência; cessou com prejuízo para os credores após ações como execução, penhora ou retirou-se voluntariamente deixando obrigações não pagas, quando envolvido em ações tais como concordata, reorganização ou arranjo; ou voluntariamente comprometida com os credores (WATSON; EVERETT, 1993; BERRYMAN, 1983).

Cahill (1980) diz que o fracasso é definido como a condição da empresa quando esta não consegue cumprir integralmente suas obrigações financeiras com seus credores. Considera-se legalmente falido e é normalmente forçado a uma liquidação de insolvência (BERRYMAN, 1983). Nessa mesma linha, Shepherd (2003) reforça que o fracasso é quando ocorre uma queda nas receitas e/ou um aumento nas despesas de tal magnitude que a empresa se torna insolvente.

Cochran (1981, p. 52) sugeriu que o "fracasso deveria significar a incapacidade de fazê-lo, quer as perdas envolvam o próprio capital ou o de outra pessoa, ou mesmo qualquer capital". Essa definição é mais ampla do que a sugerida por Ulmer e Nielsen, pois presumivelmente incluiria como falha, qualquer negócio que não estivesse obtendo um retorno adequado ou não estivesse atendendo a outros objetivos do proprietário (WATSON; EVERETT, 1993; UCBASARAN et al. 2010).

Watson et al. (1998) define fracasso da forma mais simples, dizendo que o fracasso é o fechamento de um negócio e o sucesso é a continuação do mesmo. Ao adotar a continuação de negócios como a base do sucesso, os teóricos convencionais sustentaram a hipótese de que os empreendedores lucrativos decidem permanecer no negócio e aqueles que estão perdendo decidem sair.

Cope (2011) afirma que o fracasso é o fim de uma empresa que ficou aquém de seus objetivos, deixando de atender às principais expectativas dos acionistas. Ainda segundo o autor, fracasso está ligado a perda de dinheiro e a incapacidade de continuar um negócio. Assim, entende-se que o fracasso não significa apenas o

encerramento do negócio, mas que ele pode estar ligado a uma rescisão voluntária de uma empresa por razões pessoais (WATSON; EVERETT, 1996; UCBASARAN; SHEPHERD; LYON, 2013).

Uma revisão da literatura realizada por Riquelme e Watson (2002) apresenta as cinco definições mais utilizados sobre fracasso. As duas mais comumente são de que o fracasso significa a “descontinuação da propriedade” do negócio (WATSON; EVERETT, 1996; UCBASARAN; SHEPHERD; LYON, 2013) e a “descontinuação do negócio” em si (DEKIMPE; MORRISON, 1991).

A terceira é relacionada a “falência”, que representa uma indicação clara de uma empresa falida é um passo importante em direção à morte (MASSEL, 1978; SHEPHERD; HAYNIE, 2011; UCBASARAN; SHEPHERD; LYON, 2013). As duas últimas definições restantes não foram muito utilizadas, e diz que o fracasso é quando uma empresa foi vendida ou liquidada (ULMER; NIELSEN, 1947), e empresas que “não conseguiram” fazer isso (COCHRAN, 1981).

Essa argumentação indica que a falha de negócios foi definida e operacionalizada de várias maneiras diferentes. Para os fins desta pesquisa, define-se que o fracasso organizacional está relacionado a falência, que representa o encerramento, descontinuação ou morte do negócio, geralmente definida como “terminar por qualquer motivo” (MASSEL, 1978; HALL; WATSON et. Al, 1998; SHEPHERD; HAYNIE, 2011; UCBASARAN; SHEPHERD; LYON, 2013; BERRYMAN, 2015). É o término de uma empresa que ficou aquém dos objetivos, deixando de satisfazer as principais expectativas dos acionistas (COPE, 2011; RIQUELME; WATSON, 2002).

Por fim, conclui-se que o estudo do fracasso tem bastante o que contribuir, garantindo uma posição proeminente nas discussões nos níveis acadêmicos do que o estudo sobre o sucesso, por exemplo.

2.3 FRACASSO DE STARTUPS E MODELO DE NEGÓCIOS

Startups são empresas iniciais normalmente baseadas em tecnologia, construídas para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente, escalável e com potencial de rápido crescimento dentro de condições de extrema incerteza (RIES, 2011; BLANK, 2012). Entretanto, pelo fato das *startups* operarem em um ambiente dinâmico e turbulento, as estatísticas no seu

ecossistema são desanimadoras, independente de como o empreendedor defina o fracasso (NOBEL, 2011).

Se o fracasso significa liquidar todos os ativos, com os investidores perdendo a maior parte ou todo o dinheiro que eles investem na empresa, a taxa de fracasso para as *startups* é de 30 a 40 por cento, segundo Shikhar Ghosh, professor da Harvard Business School. Se a falha se refere a não ver o retorno projetado sobre o investimento, a taxa de falha é de 70 a 80 por cento. E, se a falha é definida como declarar uma projeção e, em seguida, ficar aquém do seu cumprimento, a taxa de falhas é de 90 a 95 por cento (GHOSH, 2011).

No entanto, a maioria desses fracassos poderiam ter sido evitados se os empreendedores colocassem mais ênfase no processo para descobrir seus mercados, identificar seus clientes e validar suas premissas desde os estágios iniciais, o que poderia ser levantado através do modelo de negócios (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012; RIES, 2010).

Os modelos de negócios tornaram-se um instrumento bastante utilizado, pois nele contêm todas as informações relacionadas à forma como a empresa está planejando criar valor e gerar as receitas, o que garantirá a sobrevivência sustentável da empresa (DOGANOVA; EYQUEM-RENAULTE, 2009). Muitos autores escrevem sobre modelos de negócios de sucesso. Mas um modelo de negócios não pode ser bem-sucedido em si. Um modelo de negócio pode ser mais ou menos sólido e coerente, mas ainda assim deve ser implementado. Um modelo de negócios “forte” pode ser mal gerenciado e fracassar, da mesma forma que um modelo de negócios “fraco” pode ter sucesso por causa de fortes habilidades de gerenciamento e implementação (OSTERWALDER; PIGNEURS; TUCCI, 2005).

Alguns dos motivos pelos quais os modelos de negócios fracassam foram levantados por Batocchio et al. (2016). Entre eles está: gestão de modelo de negócios, falha em escalar, falha em pivotar, esforços isolados, fatores ambientais não integradas ao design do modelo de negócios, oferecer um produto irrelevante ao cliente, design do modelo de negócios falho, foco interno, falta de análise de riscos, fixação na ideia, ameaças externas não previstas, falta de viabilidade financeira, desalinhamento entre proposta de valor e segmento de clientes.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) entendem que a dificuldade que os empreendedores têm para perceber que o modelo de negócios sofre constantes mudanças e de que há a necessidade de desenvolver um novo modelo, pode levar

uma startup ao fracasso. Modelo de negócios é uma ferramenta estruturada que auxilia na organização da gestão do negócio, fator importante para o sucesso (MAGRETTA, 2002). Segundo um estudo na IBM (2007), as empresas que focaram na gestão do modelo de negócios, obtiveram mais sucesso financeiramente do que empresas que alçaram o insucesso financeiro.

Steve Blank (2005), é um dos principais pesquisadores e ativistas da comunidade de startups, além de estudar sobre as falhas das mesmas. Para o autor, o fracasso faz parte do aprendizado, uma vez que as *startups* ainda estão em busca do modelo de negócios (BLANK; DORF, 2012). Em sua pesquisa, ele aponta que a maioria das startups morrem por falta de clientes e não por falta de tecnologia. Blank (2005) sempre reforça em seus estudos sobre a importância de uma *startup* primeiramente fazer um pré-teste de seu produto/serviço junto com seus clientes em potencial.

Para reduzir esses riscos, Ries (2011) introduziu a noção de Produto Viável Mínimo (MVP), um protótipo que implementa apenas as características mais necessárias do produto para testar hipóteses fundamentais de negócios e obter um feedback do cliente nos estágios iniciais. O MVP permite que os empreendedores se concentrem mais em saber quem são seus clientes, que hábitos eles têm e como atraí-los e retê-los. Operando dessa maneira, as *startups* podem ter interações contínuas com os clientes e, assim, ter uma melhor chance de sucesso sem exigir grandes quantias de financiamento externo para lançar o produto.

Com isso, entende-se que a atividade central de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir a resposta dos clientes e saber se deve dinamizar ou perseverar (RIES, 2010). Se a *startup* focar em seus clientes em potenciais e validar suas premissas junto a eles, haverá uma baixa queima de caixa até que a empresa tenha verificado e aprovado seu modelo de negócios, encontrando um número suficiente de clientes (BLANK, 2005; RIES, 2010).

Para o autor, o *feedback* do cliente reduz o risco de falhas, fazendo com que as empresas iniciantes desenvolvam ainda mais o produto, encontrem argumentos de vendas e marketing e entendam a lógica de negócios em seu setor. Ou seja, para crescer, as empresas precisam testar seus modelos de negócios, investindo capital e executando táticas para adquirir e converter mais clientes em seu mercado potencial (BLANK, 2005; 2012).

A longa lista de erros aqui citados só comprova que os problemas relatados parecem apontar para uma questão fundamental: planejamento, ou seja, os empreendedores se esforçam muito em torno de uma ideia de negócio, principalmente em como será a questão operacional, mas se esquecem completamente da parte estratégica (KISFALVI, 2002; GHEZZI et al., 2015), fazendo com que os mesmos se percam por falta de um plano/modelo de negócios (KRAUS, KAURANEN, 2009).

O sucesso de um negócio está atrelado a forma como o modelo de negócio será criado e implementado, e da seleção de tecnologias e dos recursos tangíveis e intangíveis que serão convertidos em um fluxo de lucros (TEECE, 1986, 2006; ZOTT; AMIT, 2007). Para um modelo de negócios de sucesso, é preciso que a criação, entrega e captura estejam em equilíbrio, se não o mesmo não funcionará por muito tempo (TEECE, 2018).

2.4 MODELO DE NEGÓCIOS

Há uma necessidade de se discutir e esclarecer modelos de negócios. O tema já teve várias publicações de jornalistas, empresários, consultores e acadêmicos, além de ser discutido em várias áreas diferentes, como e-business, sistemas de informação, estratégia e gestão (PATELI; GIAGLIS, 2003). Mas mesmo assim, os modelos de negócios são pouco compreendidos (LINDER; CANTRELL, 2000), principalmente como uma área de pesquisa. Há uma divergência de entendimento entre as pessoas e particularmente entre os orientados para os negócios e os orientados para a tecnologia.

Com isso, esta seção é dedicada ao constructo modelo de negócios e se encontra dividida em três subseções: a primeira apresenta o contexto histórico e a segunda aborda as definições existentes sobre modelos de negócios. A terceira e última seção é apresentado a literatura sobre a aplicação do conceito de modelos de negócio em *startups*.

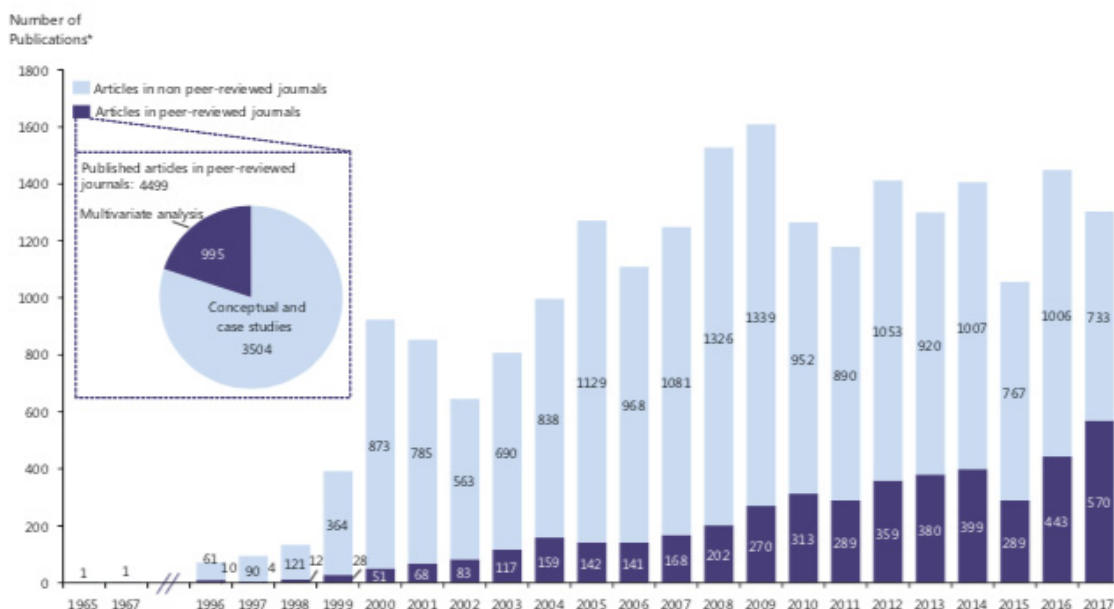
2.4.1 Origem e desenvolvimento do conceito modelo de negócios

Embora não se encontre na literatura uma definição acordada entre os pesquisadores, o modelo de negócios se tornou um dos principais temas estudados nos últimos 50 anos e continuam em ascensão (ZOTT et al., 2011).

Sua primeira aparição foi em um artigo acadêmico produzido em 1957 por Bellman et al. (OSTERWALDER et al., 2005). Mais tarde, Gardner M. Jones (1960) e McGuire (1965) utilizara-o de uma maneira muito inespecífica. Konczal (1975), foi o primeiro a se referir a um possível uso adicional da modelagem de negócios em termos de aplicação de modelo de negócios como ferramenta de gerenciamento (WIRTZ et al., 2016, WIRTZ, 2019).

A utilização do termo modelo de negócios somente ganhou força no meio acadêmico a partir do final dos anos 1990 e início dos anos 2000 (Gráfico 1) por conta do advento da internet, e continuou crescendo desde então em ritmo acelerado, havendo uma evolução da prática para a teoria (TIMMERS, 1998; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER; PIGNEURS; TUCCI, 2005; DEMIL; LECOCQ, 2010; D'ANDREA, SILVA E MEIRELLES; 2018). Com isso, contribuições de cunho teórico como a definição e as dimensões do modelo de negócios e de cunho metodológico de como operacionalizá-lo seguem em evolução, tentando o mesmo ganhar o status de teoria (DEMIL; LECOCQ, 2010).

GRÁFICO 1 – ARTIGOS SOBRE MODELO DE NEGÓCIOS NO CAMPO DE NEGÓCIOS/GERENCIAMENTO

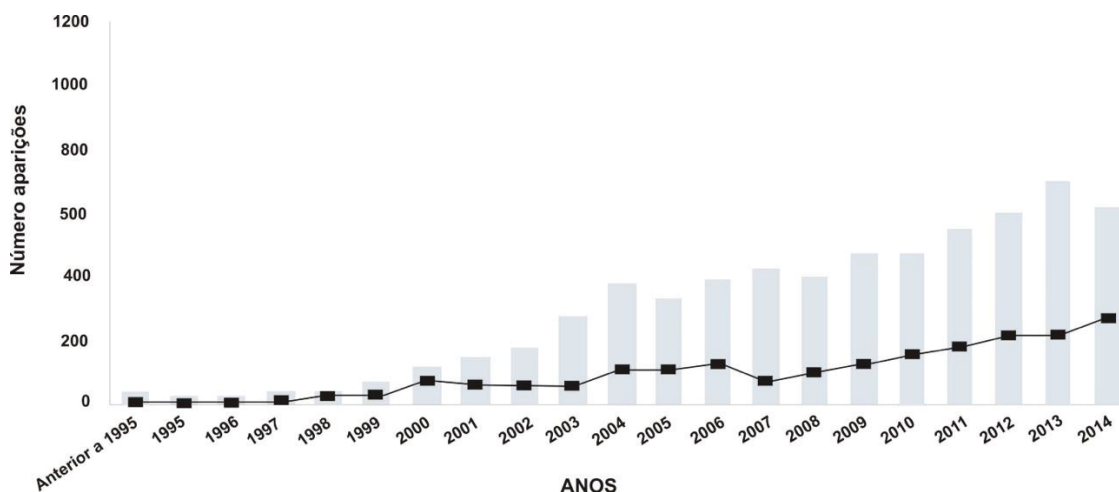


FONTE: WIRTZ (2019, p. 7)

No Brasil, o termo modelo de negócios teve sua primeira aparição nos veículos de imprensa como “O Estado de S. Paulo” (Gráfico 2), no final da década de

2000, ou seja, quase cinco anos após o mesmo ocorrer nos Estados Unidos (D'ANDREA, SILVA E MEIRELLES; 2018).

GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE APARIÇÕES ANUAIS DO TERMO “MODELO DE NEGÓCIOS” NO JORNAL “O ESTADO DE S. PAULO”



FONTE: Elaborado pela autora com base em D'ANDREA E MEIRELLES (2018, p 5)

Com o passar dos anos, e com o aumento das publicações, estudiosos perceberam que as pesquisas de modelo de negócios abordavam três perspectivas básicas: tecnologia, organização e estratégia (WIRTZ et al., 2016). Artigos voltados para a tecnologia foram dominantes entre 2000 e 2002. Teece (2010) é um exemplo de autor que a utiliza em sua concepção de modelo de negócios, onde diz que sua origem está no contexto tecnológico, de onde surgem como resultado de pesquisas do sistema de gestão da informação. A partir de 2002, artigos orientados para a estratégia ganharam força. Wirtz (2016) utiliza dessa perspectiva para afirmar que os modelos de negócios oferecem informações a respeito da implementação de uma estratégia de negócios em uma organização (WIRTZ et al., 2016).

Em comparação a essas duas perspectivas anteriores, artigos voltados para a organização desempenham um papel secundário por não terem muitas publicações. Al-Debei et al. (2008) são autores que seguem essa linha, acreditando que os modelos de negócios são vistos como uma representação abstrata da arquitetura estrutural de uma organização.

Até o ano 2000, era fácil e claro classificar os artigos de modelo de negócios dentro das três perspectivas básicas, diferente dos últimos anos em que se tornou cada vez mais difícil fazer o mesmo com as publicações. Mas em compensação, um

entendimento de modelo de negócios cada vez mais uniforme começa a se desenvolver. Um aspecto que mostra esse desenvolvimento é que os autores da moderna orientação tecnológica e os autores da orientação estratégica começaram a ver que o modelo de negócios nada mais é que uma representação de uma empresa (AMIT; ZOTT, 2001; ERIKSSON; PENKER, 2000). Já os autores da orientação da organização, veem o modelo de negócios como uma ferramenta para a abstração de uma empresa inteira.

Com o crescente envolvimento dos autores em pesquisas de modelo de negócios voltado a orientação estratégica, questões sobre a diferença entre o mesmo e uma estratégia foram levantadas. Ao longo do tempo se percebeu que esses dois conceitos se cruzam, mas não significam a mesma coisa (AL-DEBEI et al., 2008; AMIT; ZOTT, 2001; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; OSTERWALDER, 2004). Reforçando essa percepção, Casadeus-Masanell e Ricart (2010) explicam que embora o modelo de negócios e a estratégia estejam relacionados, são conceitos diferentes, pois o mesmo é o resultado direto da estratégia, mas não é a estratégia em si. Resumindo, o modelo de negócios apresenta um meio para a implementação estratégica, ou seja, é um elo entre planejamento futuro (estratégia) e a implementação operacional (gerenciamento de processos).

A partir do contexto aqui exposto, entende-se que uma visão cada vez mais convergente ou um entendimento conceitual similar na literatura sobre modelo de negócios foi estabelecido até agora, mas ainda não existe uma definição do conceito genericamente aceita. Isso se deve ao fato do uso inconsistente do termo modelo de negócio na literatura.

Na seção seguinte, o entendimento comum dos autores é substanciado por meio de uma análise estruturada de definições e perspectivas, de modo a definir e, assim, esclarecer o termo modelo de negócio de forma abrangente no decorrer de uma síntese.

2.4.2 Definições de modelo de negócios

O conceito de modelo de negócios é abordado por diversas áreas do conhecimento e, talvez, isto explique as discordâncias ainda presentes quanto aos aspectos conceituais e teóricos do constructo. Por mais que o modelo de negócios tenha sido difundido no meio empresarial e aumentado o número de estudos

acadêmicos sobre o tema, não há uma definição sobre o conceito e os elementos que o compõem, se tornando algo vago e impreciso (LAMBERT, 2013; TEECE, 2010; ZOTT et al., 2011).

Teece (2018) afirma que existem tantas definições de modelos de negócios quanto modelos de negócios em si e explica que o seu conceito possui uma fundamentação teórica pobre, principalmente em economia e negócios (TEECE, 2010). Em um chamado para submissão de *papers* sobre modelo de negócios para a revista Long Range Planning (2010), o próprio editor afirma que não há na literatura acadêmica ou profissionais que expliquem o que é de fato um modelo de negócios, como funciona, quais são suas características mais importantes ou como fazer um. (TEECE, 2010; WIRTZ et al., 2016).

Uma das deficiências na literatura do modelo de negócios é que os diferentes autores raramente constroem uns sobre os outros (OSTERWALDER et al., 2005). As definições existentes apenas se sobrepõem parcialmente, dando origem a uma multiplicidade de possíveis interpretações (ZOTT et al., 2011). Além disso, percebe-se que os estudiosos escrevem sobre modelo de negócios não significando a mesma coisa. (LINDER; CANTRELL, 2000). O termo “modelo de negócios” muitas vezes é aplicado de forma incorreta e o uso de termos alternativos e semelhantes é constante na literatura, como: “ideia de negócio”, “conceito de negócio”, “modelo de receita”, “modelo econômico” (MAGRETTA, 2002; MORRIS et al., 2005).

Conclui-se que, por mais que haja um número crescente de estudos, publicação de artigos, conferências sobre modelo de negócios, ainda não há entre os pesquisadores e profissionais uma linguagem comum e amplamente aceita sobre o tema. Consequentemente, a pesquisa do modelo de negócios como um todo avança mais lentamente do que poderia e, muitas vezes, permanece em um nível superficial (OSTERWALDER et al., 2005).

Entretanto, mesmo não havendo uma definição única aceita por todos, Zott e Amit (2013), acreditam que ainda possa haver progresso no campo do modelo de negócios. Por mais que as definições existentes na literatura apresentem um caráter parcial, carecendo de uma visão integrada do constructo, existem alguns acordos em relação as características centrais, por exemplo. Isso mostra que se busca cada vez mais um conceito em comum (MEIRELLES, 2015; WIRTZ et al., 2016). A chegada a uma definição comum de modelo de negócios faz com que a teoria se desenvolva e

que as pesquisas sobre o mesmo e as teorias estabelecidas na literatura se conectem e façam mais sentido (RIGOTTO, 2018).

O interesse pelo desenvolvimento do constructo modelo de negócios está associado ao avanço da internet e da tecnologia da informação, que engloba o período entre 1995 e 2005, ocasionando uma reviravolta na forma de se fazer negócios. Como resultado, inicia-se um processo de reflexão sobre os fundamentos teóricos do modelo de negócios, surgindo então estudos pioneiros orientados para o desenvolvimento das primeiras propostas conceituais e operacionais do modelo de negócios (TIMMERS, 1998; OSTERWALDER, 2004, AMIT; ZOTT, 2001; DASILVA, 2014; MEIRELLES, 2015; WIRTZ, 2016). Logo em seguida, entre 2006 e 2010, surge os modelos de referência, onde o foco passou para o entendimento dos benefícios gerados aos diversos *stakeholders* envolvidos e quando os autores consolidam uma proposta conceitual e um método de análise em uma tipologia (MEIRELLES, 2015).

Olhando para essas iniciativas se consegue perceber uma série de mudanças e esforços por parte dos pesquisadores com o intuito de reunir os vários modelos teóricos e desenhos de um modelo de negócios para tentar entender suas dimensões e fazer disso a base para se pensar tanto os modelos tradicionais quanto os novos modelos de negócios que emergem no ambiente da internet (MEIRELLES, 2015).

Para se ter uma visão geral das definições de modelo de negócios e identificar tal convergência, o QUADRO 2 e QUADRO 3 apresentam os estudos pioneiros e de referência mais utilizadas.

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS PELA VISÃO DE ESTUDOS PIONEIROS

continua

ESTUDOS PIONEIROS	
AUTOR	DEFINIÇÃO
Drucker (1998) – original de 1954	Um bom modelo provê as respostas para as seguintes questões: 1) Quem é o cliente e o que ele valoriza?; e 2) Qual a lógica econômica subjacente que explica como pode-se entregar valor para o cliente a um custo apropriado?
Timmers (1998)	O modelo de negócios é “uma arquitetura dos fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis; uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores do negócio; uma descrição das fontes de receita (p. 4)
Wirtz (2000)	"A representação do sistema interno de produção e incentivo de uma empresa. Um modelo de negócio mostra de uma forma altamente simplificada e agregada quais recursos desempenham um papel na empresa e como o processo interno de criação de bens e serviços transforma esses recursos em informações, produtos e serviços comercializáveis. Um modelo de negócio, portanto, revela a

	combinação de fatores de produção que devem ser usados para implementar a estratégia corporativa e as funções dos atores envolvidos." (p. 81)
Mahadevan (2000)	"Um modelo de negócios é uma mistura única de três fluxos que são críticas para o negócio. Isto inclui o fluxo de valor para os parceiros de negócio e os compradores, os fluxos de receita e os fluxos logísticos." (p. 59)
Afuah e Tucci (2001)	"Um modelo de negócio é um método pelo qual uma firma constrói e usa seus recursos para oferecer aos seus consumidores melhor valor que seus concorrentes e ganhar dinheiro ao fazer isso. Ele detalha como uma firma ganha dinheiro agora e como ela pretende continuar ganhando no longo prazo." (p. 3-4)
Amit e Zott (2001)	"Um modelo de negócio retrata o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio." (p. 511)
Magretta (2002)	Modelo de negócios são "histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócio responde às perguntas antigas de Peter Drucker: quem é o cliente? E o que valoriza o cliente? Também responde às perguntas fundamentais que todo gerente deve fazer: Como ganhamos dinheiro nesse negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos entregar valor aos clientes a um custo adequado?" (p. 533)
Chesbrough e Rosenbloom (2002);	"Um modelo de negócios provê uma estrutura coerente que toma características tecnológicas e potenciais como entradas (inputs) e os converte através dos clientes e do mercado em entrada econômicas."
Osterwalder e Pigneur (2002)	"Modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações e que permite expressar a lógica do negócio de uma firma específica. É a descrição do valor que uma firma oferece a um ou a muitos segmentos de clientes e da arquitetura da firma e de sua rede de parceiros a fim de criar, colocar no mercado e entregar este valor e capital de relacionamento para gerar fontes de receita rentáveis e sustentáveis." (p. 10)
Shafer et al. (2005)	Modelo de negócios é uma representação do núcleo das escolhas lógicas e estratégicas subjacentes da firma para criação e captura de valor dentro da cadeia de valor (p. 202)

FONTE: Elaborado pela autora baseado em nos artigos de MEIRELLES; D'ANDREA, (2018), MEIRELLES (2015) e ZOTT; AMIT; MASSA, (2011).

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS PELA VISÃO DE ESTUDOS DE REFERÊNCIA

continua

ESTUDOS DE REFERÊNCIA	
AUTOR	DEFINIÇÃO
Osterwalder e Pigneur (2010)	"Um modelo de negócios descreve a base lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor." (p. 14)
Chesbrough (2010)	"O modelo de negócios é então concebido como um dispositivo de focagem que faz a mediação entre desenvolvimento de tecnologia e criação de valor econômico (p. 532). Ele "enuncia a forma como uma empresa ganha dinheiro ao especificar onde ela está posicionada na cadeia de valor" (p. 533)
Johson, Christensen e Kagemann (2008)	Modelo de negócio "consiste de quatro elementos interligados, que juntos, criam e entregam valor" (p. 52). Estes incluem proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave.
Teece (2010)	"Um modelo de negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que sustentam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que fornece esse valor" (p. 179)

Zott e Amit (2010)	Com base no fato de que transações conectam atividades, os autores evoluíram ainda mais essa definição para conceitualizar o modelo de negócios de uma empresa como “um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e ultrapassa seus limites” (p. 216).
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	"Um modelo de negócio é ... um reflexo da estratégia real da empresa" (p. 195)
Wirtz et al. (2016)	“Um modelo de negócios representa de uma forma simples, quais são as atividades relevantes de uma empresa. Descreve como os produtos/serviços são gerados através do componente de valor agregado, bem como criação de valor, cliente, mercado e a estratégia são outros componentes essenciais para garantir a vantagem competitiva de uma empresa. Para o alcance da vantagem competitiva, é preciso um modelo de negócios dinâmico, ou seja, flexível caso haja necessidade de evoluir ou inovar devido as mudanças internas ou externas ao longo do tempo.”

FONTE: Elaborado pela autora com base nos artigos de MEIRELLES e D'ANDREA (2018), MEIRELLES (2015), ZOTT et al., (2011), WIRTZ (2019).

Estes estudos são a base para que os autores contemporâneos busquem avançar no fundamento teórico e metodológico de modelos de negócio, propondo novas dimensões a estes modelos, ou agrupando-as, ou então, buscando desenvolver o constructo a partir da aplicação em campos específicos (MEIRELLES, 2015; WIRTZ, 2016; TEECE, 2018).

Se observarmos o QUADRO 1 e 2, percebe-se que os elementos principais que compõem um modelo de negócios são aqueles que estão relacionados em como uma empresa cria e entrega valor aos seus clientes e como através disso a mesma consegue capturar uma parte desse valor, permitindo a lucratividade da empresa (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010, CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; TEECE, 2018).

Um dos pioneiros no campo “modelo de negócios”, Timmers (1998, p. 4) define o mesmo como sendo “uma arquitetura para os fluxos de produto, serviço e informação, incluindo uma descrição dos vários atores e seus papéis; uma descrição dos potenciais benefícios para os vários atores do negócio; e uma descrição das fontes de receita”. Afuah e Tucci (2001) enxergam o modelo de negócios como um método, pelo qual a empresa constrói e usa seus recursos para oferecer aos consumidores melhor valor que seu concorrente e ganhar dinheiro ao fazer isso.

Em resumo, o modelo de negócios é um esboço de uma empresa, mostrando como a mesma se organiza para suprir as necessidades dos seus clientes e como isso será revertido em lucro (TEECE, 2010). Um modelo de negócios explica a criação e a captura de valor de uma empresa, ou seja, se realmente o que uma empresa oferece tem valor para os seus clientes. (JOHNSON; e at., 2008; TEECE, 2010; ZOTT

et al., 2011). A criação de valor é construída através da exploração de oportunidades de negócios, apontando como ela deve ser percebida pelo mercado. É uma promessa do valor a ser entregue, indicando ao cliente o porque ele deveria comprar o seu produto e não o do concorrente (OSTERWALDER, 2004).

É a análise de como uma empresa se organiza para criar valor que evidencia a existência dos modelos de negócios. Assim, em um sentido mais amplo, pode-se dizer que eles descrevem a lógica de criação de valor por parte de uma organização. Apesar dos desacordos conceituais na literatura, diversos autores convergem para este aspecto funcional dos modelos de negócios (LINDER; CANTRELL, 2000; MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010; ZOTT et al., 2011).

Para os fins desta pesquisa, define-se que o “um modelo de negócios representa de uma forma simples, quais são as atividades relevantes de uma empresa. Descreve como os produtos/serviços são gerados através do componente de valor agregado, bem como criação de valor, cliente, mercado e a estratégia são outros componentes essenciais para garantir a vantagem competitiva de uma empresa” (WIRTZ, 2016, p. 78).

Conclui-se que o conceito modelo de negócios está diretamente ligado na representação gráfica da arquitetura da empresa, das suas atividades visando entregar o prometido ao cliente (proposta de valor) e a rentabilidade do negócio. Os componentes que fazem parte da arquitetura da empresa serão discutido adiante.

2.4.3 Componentes e framework de modelo de negócios

Modelos de negócios podem ser observados em diferentes níveis. Enquanto nas discussões anteriores sobre modelos de negócios o conceito era geralmente classificado como pertencente à lógica de criação de valor de uma empresa, este capítulo enfoca os diferentes componentes dos modelos de negócios.

Na seção anterior as definições relacionadas ao termo “modelo de negócios” foram esclarecidas. Fica evidente também que o conteúdo de um modelo de negócios é composto por elementos relacionados a criação, entrega e captura de valor. Isso significa que a extração dos componentes mais relevantes é importante na literatura (WIRTZ et al., 2016). A seguir, será apresentado no QUADRO 3 o modelo de

negócios e seus principais componentes seguido de suas definições segundo a literatura (FLICK, 2009):

QUADRO 3 – COMPONENTES E DEFINIÇÕES DO MODELO DE NEGÓCIOS

continua

COMPONENTES E DEFINIÇÕES DO MODELO DE NEGÓCIOS	
ESTRATÉGIA	Como já visto na criação histórica do conceito de modelo de negócios, a estratégia é o componente central do modelo de negócios, servindo como um guia para a empresa (HAMEL, 2000). Hedman e Kalling (2002), Afuah (2004), Yip (2004) e Tikkanen et al. (2005), consideram que as estratégias corporativas devem fazer parte do modelo de negócios, pois é nela que está contida a missão ou visão da empresa e os possíveis caminhos do desenvolvimento estratégico (WIRTZ, 2013).
RECURSOS	Afuah, 2004; Demil e Lecocq, 2010; Hedman e Kalling, 2002; Osterwalder et al., 2005; Osterwalder e Pigneur, 2010) acreditam que os recursos internos e externos são componentes essenciais, pois é possível levantar quais são as competências e os ativos principais de uma empresa, ou seja, um resumo de todos os fatores de entrada tangíveis e intangíveis do modelo de negócios. PETROVIC et al. 2001; CURRIE, 2004; WIRTZ, 2016).
REDES E PARCERIAS	Componente que pode ter grande influência na criação de valor de uma empresa (Al-Debei et al., 2008; Hamel, 2000; Voelpel et al., 2004), uma vez que através dela é possível verificar as várias interações de um modelo de negócios, principalmente as externas.
CLIENTES	É frequentemente referida na literatura, pois retrata quais produtos/serviços são determinados para cada segmento de clientes, quais são seus canais de distribuição e etc. (MAGRETTA, 2002; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).
PROPOSIÇÃO DE VALOR	Pode ser a proposição de valor (promessa de benefícios que um cliente recebe através do modelo de negócios) frequentemente mencionada (DEMIL; LECOCQ, 2010; JOHNSON, 2010; MAHADEVAN, 2004). Descreve o ambiente da empresa no contexto de um modelo de negócios, com foco na estrutura de mercado e nos concorrentes. Assim, uma análise de modelos de negócios concorrentes que afetam o modelo de negócios da empresa é feita por meio desse modelo parcial (AFUAH, 2004; HEDMAN; KALLING, 2002).
RECEITA	Os fluxos de receita reais e sua relevância para o modelo de negócios são gerenciados pelo modelo de receita (KAPLAN; NORTON, 2004). Este modelo parcial descreve a captura de valor da criação interna de valor. Isso significa que ele esclarece como e até que ponto o valor gerado pode ser monetizado para a empresa (WIRTZ, 2016).
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Descreve a criação de valor do modelo de negócios, resumindo como as mercadorias de ordem inferior são convertidas em ordem superior pelos processos internos da empresa (AFUAH, 2004; JOHNSON, 2010).
COMPRAS	Descreve a estrutura e as fontes das matérias-primas, bens e serviços necessários para a produção de bens e serviços de valor agregado. Um entendimento baseado em insumos de aquisição pode ser encontrado na literatura (HEDMAN; KALLING, 2002; YIP, 2004). Dessa forma, uma base orientada a processos é criada para planejar a entrada de recursos para a criação de valor.

FINANCEIRO	Um dos últimos componentes do modelo de negócios (AFUAH, 2004; DEMIL; LECOCQ, 2010; OSTERWALDER et al., 2005). É o componente que controla e planeja as finanças da empresa, garantindo o fluxo de capital.
-------------------	---

FONTE: Elaborado pela autora com base em WIRTZ et al., (2016, p. 10, 11,12,13)

A FIGURA 1 resume a análise apresentada anteriormente dos componentes principais do modelo de negócios segundo a literatura (cf. AFUAH, 2004; AL-DEBEI et al., 2008b; BOUWMAN, 2003; DEMIL; LECOCQ, 2010; HAMEL 2000; HEDMAN; KALLING, 2002; JOHNSON, 2010; LEHMANN-ORTEGA; SCHOETTL, 2005; MAHADEVAN, 2004; OSTERWALDER et al., 2005; OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010; TIKKANEN et al., 2005; VOELPEL et al., 2004; WIRTZ, 2000; YIP, 2004).

A análise dos componentes do modelo de negócios dentro da literatura mostra um entendimento que se converge. Especialmente aos aspectos relacionados a abrangência dos componentes que compõe o mesmo. Enquanto a maioria dos autores como Hamel (2000), Bouwman (2003), Voelpel et al. (2004), e Lehmann-Ortega e Schoettl (2005) levam em consideração apenas alguns componentes, outros autores, mesmo representando a minoria (cerca de 30% das abordagens examinadas), como Wirtz (2000), Hedman e Kalling (2002), Yip (2004), Osterwalder et al. (2005) e Osterwalder e Pigneur (2010) demonstram um ponto de vista mais abrangente e amplo (WIRTZ et al., 2016).

A maior concordância entre os autores em relação aos componentes é encontrada em ofertas e recursos de mercado. Parece haver um forte consenso sobre a importância desses componentes. Há pouco ou nenhum acordo em relação às áreas de estratégia, provavelmente porque alguns autores integram as implicações da estratégia corporativa em sua abordagem de modelo de negócios. Por outro lado, a consideração de receita e compras é bastante surpreendente. A criação de receita é um importante determinante no posicionamento corporativo (WIRTZ et al., 2016).

A aplicação do conceito de modelo de negócio está sempre associada a uma intenção primária, a saber, o desenvolvimento, implementação e proteção de uma estratégia corporativa duradoura, bem-sucedida e lucrativa (WIRTZ, 2016).

É importante ressaltar que para um sucesso duradouro, uma análise detalhada das atividades de uma empresa e seus efeitos resultantes precisam ser realizadas. Isso garante que custos irrecuperáveis e desnecessários sejam previstos, pois os aspectos relevantes de um modelo de negócios serão antecipados e integrados durante os processos de formação e mudança do mesmo (WIRTZ, 2016).

Outro ponto importante é que os fatores externos e internos precisam ser considerados para derivar os componentes relevantes de um modelo de negócios (AFUAH, 2004). Com relação aos fatores externos, os principais influentes identificados estão relacionados à concorrência, fornecedores e clientes. As informações referentes aos concorrentes faz com que a empresa utilize de seus recursos para oferecer o melhor aos seus clientes. Os recursos precisam ser valiosos, intangíveis e difíceis de serem imitados pelos concorrentes, podendo ser a base para uma vantagem competitiva, conseguindo, por exemplo, manter possíveis competidores fora do mercado, buscando uma estratégia de bloqueio defensivo e criando barreiras de entrada elevadas (AFUAH, 2004).

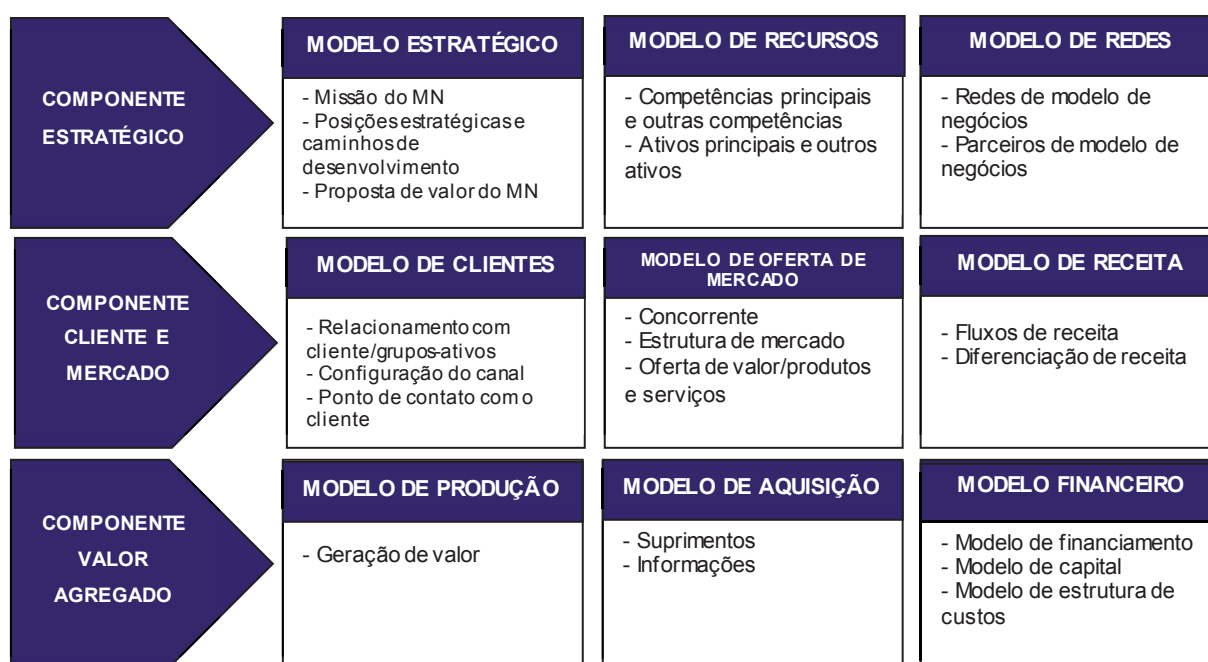
Isso pode ser conseguido através de contratos exclusivos com fornecedores ou patentes importantes e etc. Por isso a importância de se ter os fornecedores como parceiros, por exemplo. Além de que alguns tipos de parcerias geralmente podem levar a custos mais baixos e, conseqüentemente, serem adequados ao modelo de negócios de uma única empresa e ao produto em geral (WIRTZ, 2016). Já os clientes são aqueles que detém o poder. Uma empresa precisa ouvi-los, entender suas necessidades e satisfazê-los, ou seus concorrentes o farão (OSTERWALDER; PIGNEURS, 2010).

Em relação aos fatores internos, uma variedade de variáveis influentes pode ser identificada. No entanto, os três aspectos principais são: o posicionamento, as atividades e os recursos de uma empresa (AFUAH, 2004). O posicionamento de uma empresa fornece informações sobre qual mercado e clientes devem ser atendidos e como as receitas serão geradas. Nesse contexto, é necessário verificar quais estratégias são as mais adequadas, qual valor será entregue ao cliente e qual segmento a empresa se posicionará diante dos seus concorrentes (WIRTZ, 2016).

Isso está diretamente conectado às atividades da empresa que estão descritas no modelo de negócios, como: quais atividades devem ser executadas, e de que maneira e quando, a fim de alcançar, manter e fortalecer uma posição lucrativa em comparação com os principais concorrentes. Por sua vez, as atividades da empresa são fortemente influenciadas pelos recursos dos atores envolvidos. Aqui, as principais competências e ativos de uma empresa devem ser levados em consideração para analisar o sucesso a longo prazo da empresa (WIRTZ, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Assim, os modelos de negócios representam uma estrutura conceitual, para organizar a criação de valor e garantir rentabilidade para a empresa e devem ser adaptados às exigências particulares do mercado em várias dimensões e estabelecer modelos parciais apropriados (WIRTZ et al., 2016). Ao resumir os aspectos individuais dos fatores de influência internos e externos, pode-se obter uma visão abrangente dos componentes únicos de modelos de negócios. Esses aspectos resultam em um modelo de negócios integrado, que consiste em 9 elementos, chamados de “modelo” por Wirtz (2016) e divididos em 3 componentes:

FIGURA 1 – COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS INTEGRADO



FONTE: WIRTZ (2019, p. 34)

A estratégia, as redes e os recursos de uma empresa desempenham um papel central, interdependente e superior dentro da abordagem do modelo de negócios integrado. Os componentes individuais e os modelos estão inter-relacionados, principalmente os “componentes estratégicos” que fazem a ligação entre os “componentes cliente e mercado” e os “componentes criação de valor”. Os componentes do modelo de negócios são todos interligados, ou seja, um depende do outro dentro do mesmo (WIRTZ et al., 2016; WIRTZ, 2016). A seguir, o QUADRO 4 abaixo resume a definição de cada elemento do modelo de negócios proposto por Wirtz (2016).

QUADRO 4 – DEFINIÇÃO DOS ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIO POR WIRTZ

COMPONENTE ESTRATÉGIA		
ESTRATÉGIA	RECURSOS	REDES
Definição das metas e atividades de médio e longo prazo de uma empresa, ou seja, essas estratégias estão interligadas a visão, missão e objetivos do negócio, determinando seu posicionamento e definindo as áreas estratégicas (WIRTZ, 2013).	Resumo dos principais recursos e competências internas e externas de uma empresa, ou seja, os fatores de entrada tangíveis e intangíveis relevantes do modelo de negócios (PETROVIC et al. 2001; CURRIE, 2004; WIRTZ, 2016).	Verifica-se as várias interações de um modelo de negócios, principalmente as externas, o que faz do mesmo ter uma grande influência na criação de valor de uma empresa (AI-DEBEI et al., 2008; HAMEL, 2000; VOELPEL et al., 2004).
COMPONENTE ESTRATÉGIA		
CLIENTES	OFERTA DE MERCADO	RECEITAS
Retrata quais produtos ou serviços são determinados para cada segmento de clientes, quais são seus canais de distribuição e etc. (MAGRETTA, 2002; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).	Responsável por analisar os concorrentes e o mercado que atua. Através dessa análise o modelo de estratégia implementa as ações necessárias para gerar uma vantagem competitiva e iniciar quaisquer contramedidas necessárias caso aja alguma mudança tática do concorrente. Pode-se dizer que a análise de mercado pode ser descrita como um processo que afeta diretamente o design do modelo de negócios (WIRTZ, 2016).	Descreve os fluxos de receitas reais e a captura de valor da criação interna de valor, ou seja, até que ponto o valor gerado pode ser monetizado para a empresa. Esse elemento é responsável pela captura de uma parte do valor agregado gerado pela produção de bens e serviços. Através dos dados de mercado e diretrizes do modelo de estratégia, é possível formular várias estratégias de receita (WIRTZ, 2016).
COMPONENTE CLIENTE E MERCADO		
PRODUÇÃO	AQUISIÇÃO	FINANCEIRO
Se resume em reduzir custos mesmo tentando fazer com que o cliente perceba mais qualidade no produto/serviço. O modelo de produção é de particular importância para o processo de gerenciamento do modelo de negócios, pois ele define os principais parâmetros orientados para a oferta. Além disso, fornece uma visão geral do processo de conversão de mercadorias inferiores para produtos de melhor qualidade através de processos internos (HEDMAN, KALLING, 2002).	Descreve a estrutura e as fontes das matérias-primas, bens e serviços necessários para a produção de bens e serviços de valor agregado. Um entendimento baseado em insumos de aquisição pode ser encontrado na literatura (HEDMAN; KALLING, 2002; YIP, 2004).	É o elemento que controla e planeja as finanças da empresa, garantindo o fluxo de capital. Assim, este elemento inclui uma representação de fluxos de informação e fluxos de mercadorias da empresa (Osterwalder et al. 2005).

FONTE: Elaborado pela autora com base em Wirtz (2016).

É possível compreender que os elementos de modelo de estratégia, modelo de recursos e modelo de redes afetam a composição da criação de valor. Entretanto, o elemento de modelo de produção e modelo de oferta servem como um componente

central para a criação de valor. A criação de valor impõe um processo transformador no qual, após uma fase de desenvolvimento, produtos/serviços são gerados a partir da receita. Com isso, o elemento modelo de receita depende do elemento de modelo de oferta de mercado e clientes para ser ajustado, assim como o elemento modelo financeiro depende do elemento modelo de produção e de aquisições para obter informações sobre custos (WIRTZ, 2016).

O elemento modelo financeiro é responsável pelas transações monetárias de compras e relacionadas ao fluxo de mercadorias, além de coordenar negociações de preços e prazos de pagamento. O elemento modelo de aquisições é responsável por produzir bens e serviços, e também dar suporte aos serviços de planejamento e serviços internos não relacionados a produtos. Ou seja, o primeiro é responsável pelo gerenciamento da produção de bens e serviços e o segundo compreende as atividades de criação de valor que pode ocorrer antes ou depois da produção de bens e serviços (WIRTZ, 2016).

O elemento modelo de oferta de mercado e o elemento modelo de cliente são destinados ao planejamento da captura de valor, que eventualmente aparece no elemento modelo de receita. Em um segundo momento, as ofertas dos concorrentes são incluídas nesta análise (WIRTZ, 2016).

As ofertas são finalmente feitas aos clientes, que podem ser divididos em diferentes segmentos de acordo com o modelo do cliente. Após a transação ter sido feita, o fluxo de receita monetária é transferido para o modelo de negócios pelos clientes e conclui a fase de criação de valor da captura de valor (WIRTZ, 2016).

Como vimos anteriormente, o modelo de negócios possui componentes formados por elementos que estão interligado, portanto, que precisam ser observados em conjunto para uma compreensão holística de todo o modelo (WIRTZ, 2016).

Através dessa estrutura de interação, é essencial a dinâmica entre os componentes de um modelo de negócios principalmente pelo fato das mudanças consideráveis advindas de ambientes externos. Os mercados se tornaram cada vez mais dinâmicos e mais competitivos. As empresas que estão em busca de uma vantagem competitiva, precisam se adaptar continuamente às mudanças nas condições do mercado (TEECE, 2010; WIRTZ, 2019).

Para isso, é importante que aja uma adaptação dos modelos para se obter vantagem estratégica. O gerenciamento do modelo de negócios ajuda as empresas a desenvolver novas ideias de negócios, examinar as atividades de negócios existentes

e modificar suas estratégias e estruturas, simplificando as complexidades e dinâmicas do ambiente de negócios moderno. Assim, os modelos de negócios não devem ser estáticos, e sim estar em constante mudança, ou seja, estar sempre em processo de ajuste fino que envolve mudanças pretendidas e emergentes entre e dentro de seus componentes principais (AMIT; ZOTT, 2001; YIP; 2004, JOHNSON et al., 2008, DEMIL; LECOCQ, 2010, WIRTZ, 2019).

Tendo fornecido os recursos essenciais de um modelo de negócios integrado, a próxima seção discute a importância da dinâmica contínua entre e dentro do modelo de negócios e sua capacidade de manter um desempenho sustentável.

2.4.4 RCOV e Consistência Dinâmica

Como vimos anteriormente, em resumo o conceito de modelo de negócios se refere à articulação entre diferentes áreas da atividade de uma empresa, projetada para produzir uma proposição de valor para os clientes (DEMIL; LECOCQ, 2010, TEECE, 2010, WIRTZ et al, 2016, SABI et al., 2016).

Teece vincula o modelo de negócios à cognição da alta gerência, sugerindo que um modelo de negócios reflita “a hipótese da gerência sobre o que os clientes querem, como querem e como a empresa pode se organizar para melhor atender a essas necessidades, ser paga por isso e obter lucro ” (TEECE, 2010, p. 172). A noção de hipótese de Teece é uma metáfora adequada, porque chama a atenção para a dinâmica dos modelos de negócios: como as hipóteses científicas confrontam os dados, os modelos de negócios são submetidos ao teste de mercado. Assim como as hipóteses científicas podem precisar ser alteradas ou mesmo rejeitadas após o confronto com os dados, os modelos de negócios precisam ser modificados diante de discontinuidades e interrupções externas.

Mais especificamente, o conceito de um modelo de negócios deve ser entendido da perspectiva de interações permanentes entre os componentes de um modelo de negócios e as repercussões de uma mudança nos outros componentes. Nos discursos de YIP (2004) e JOHNSON et al. (2008), os modelos de negócios são frequentemente mencionados para evocar a ideia de mudança e evolução.

Com o estouro da nova bolha econômica, muitas empresas foram forçadas a reconsiderar seu modelo de negócios e muitas vezes tiveram que fazer algumas

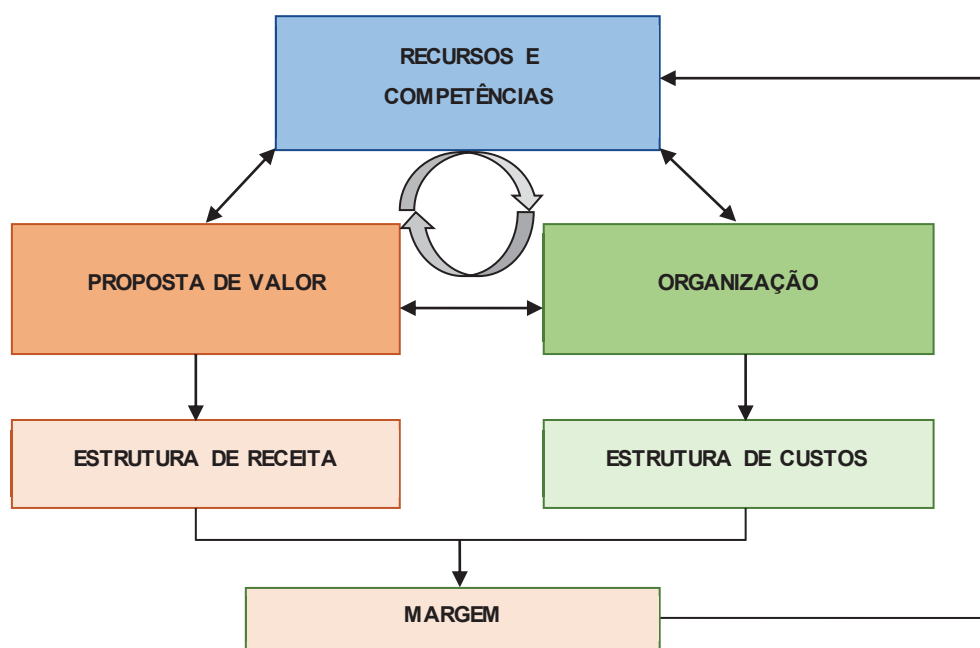
mudanças, pois isso frequentemente envolvia a própria sobrevivência da empresa (WIRTZ, 2019).

Um exemplo usado repetidamente para confirmar a importância do gerenciamento do modelo de negócios para o sucesso é a empresa Dell. A Dell foi fundada em 1984 por Michael Dell e começou apenas com vendas diretas de sistemas de computador em 1993. Enquanto a Dell se tornou um dos principais fabricantes de sistemas de computadores em todo o mundo e se tornou uma empresa dinâmica no setor de computadores, seus concorrentes como IBM ou A Compaq hesitaram em adaptar seus modelos de negócios de acordo com o mercado (WIRTZ, 2019). Ou seja, muitas empresas fracassam, não porque fazem algo errado ou medíocre, mas porque continuam fazendo o que costumava ser a coisa certa por muito tempo e são vítimas da rigidez de seu modelo de negócios (DOZ; KOSONEN, 2010).

Com o modelo de negócios de vendas diretas, a Dell reduziu a cadeia de valor e pode responder melhor às necessidades dos clientes devido à sua maior intimidade com eles. A modificação ou a reorganização da criação de valor - em particular da cadeia de valor - é um dos aspectos centrais do gerenciamento do modelo de negócios e um fator essencial para a significância do sucesso (TIKKANEN et al., 2005). Ou seja, as mudanças nos modelos de negócios existentes são consideradas um componente essencial do gerenciamento do modelo de negócios, a fim de se adaptar às mudanças internas e externas e sobreviver no mercado a longo prazo (LINDER; CANTRELL, 2000).

Segundo Demil e Lecocq (2010), três componentes permitem enxergarmos a coerência e uma visão dinâmica do modelo de negócios ao mesmo tempo: recursos e competências (RC) para gerar valor, organização (O) da empresa em uma rede de valor ou dentro dos limites da empresa e proposta de valor (V) para os produtos e serviços fornecidos (AMIT; ZOTT, 2001, CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, DEMIL; LECOCQ, 2010). Esses três componentes compõem o framework RCOV e determinam a estrutura e o volume de custos e receitas de um negócio e, portanto, sua margem e, por fim, sua sustentabilidade (veja a Figura 2).

FIGURA 2 – ESTRUTURA RCOV: PRINCIPAIS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS E SEUS RELACIONAMENTOS



FONTE: LECOCQ, DEMIL e WARNIER (2006)

Os recursos e competências são avaliados através do fornecimento de produtos ou serviços nos mercados. Os recursos podem ser desenvolvidos internamente ou buscados externamente no mercado, enquanto as competências se referem às habilidades e conhecimentos que os gerentes desenvolvem (individual e coletivamente) para melhorar, recombina ou alterar os serviços que seus recursos podem oferecer (GODFREY; GREGERSEN, 1999).

O segundo componente estrutura organizacional, abrange as atividades da organização e as relações que ela estabelece com outras organizações para combinar e explorar seus recursos. Para resumir, esse componente inclui sua cadeia de atividades de valor, ou seja, os vários processos distintos nos quais está envolvido e sua rede de valor, ou seja, a rede (talvez bastante complexa) de relações que ela cria com os *stakeholders* externos, como: fornecedores, clientes, concorrentes, reguladores (PORTER, 1985).

E por fim, o modelo de negócios também é pensar na proposta de valor que a empresa fornece ao cliente na forma de seus produtos e serviços, e como esses produtos e serviços serão comercializados, bem como pensar em sua fórmula de benefícios (JOHNSON et al., 2008). Como Amit e Zott (2001) os definem, as

proposições de valor refletem o conteúdo das transações com os clientes e a implantação de recursos idiossincrática que cada organização gerencia para gerar suas ofertas.

Esses três componentes principais (recursos e competências, organização, proposições de valor) abrangerão vários elementos diferentes e a estrutura e o volume dos custos e receitas da organização decorrem deles. A estrutura de custos é impulsionada, em essência, pelos recursos e competências que a empresa adquire e desenvolve, bem como pela organização que implanta, para liderar as diversas atividades de sua cadeia de valor e da sua rede de valor. A participação na receita depende, acima de tudo, das proposições de valor feitas a vários tipos de clientes. A diferença entre receitas e custos gera uma margem mais ou menos substancial (refletindo o valor que a organização captura) que pode subsequentemente alimentar o estoque de recursos e competências e, portanto, determinar ao longo do tempo a sustentabilidade do modelo de negócios (DEMIL E LECOCQ, 2010).

Assim, o desempenho sustentável do modelo de negócios está atrelado a implementação de ações deliberadas para promover a consistência entre seus componentes com o objetivo de preservar (ou até aumentar) o desempenho de uma organização. Para Demil e Lecoqc (2010), “consistência” refere-se aos “ajustes” que devem ser feitos nos componentes do modelo de negócios, afim dos mesmos estarem em constante evolução.

Com isso, os autores chamam esse recurso de “consistência dinâmica”, ou seja, o recurso de antecipar sequências de alterações e implementar mudanças para adaptar o modelo de negócios para manter ou restaurar o desempenho contínuo. Essa capacidade exige que os gerentes tenham um profundo conhecimento e entendimento de seu modelo de negócios e das relações nas quais ele é construído. No entanto, essa visão de consistência dinâmica implica ter conceitos e ferramentas para que os gerentes monitorarem a coerência e tomem uma sequência de decisões para mudar seus negócios de maneira lucrativa, e o modelo de negócios é um bom candidato para isso (DEMIL; LECOCQ, 2010). Um modelo só pode ser considerado consistente quando as várias opções sobre seus componentes levam a um desempenho sustentável e, portanto, com efeito, o lucro é o indicador de consistência em um modelo de negócios.

Um bom indicador da evolução do modelo de negócios (seja ele positivo ou negativo, emergente ou voluntário) é a modificação na estrutura e no volume de custos

ou receitas, no uso de um novo tipo de recurso, no desenvolvimento de uma nova fonte de receita, na reengenharia de um processo organizacional, e na externalização de uma atividade da cadeia de valor (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Uma evolução bem-sucedida do modelo de negócios leva a uma inovação sustentável do mesmo e também a vantagens competitivas (TEECE, 2010). Ambos os aspectos estão intimamente ligados ao sucesso geral dos negócios ou ao sucesso da inovação do modelo de negócios, contribuindo desta forma para a sobrevivência da empresa. Percebe-se que os empreendimentos fracassam apesar da presença de oportunidades de mercado, novas ideias de negócios, recursos adequados e empresários talentosos. Uma causa possível é a necessidades de novos modelos conforme as condições mudam (MORRIS, 2005). A falta de adaptação do modelo de negócios em tempo hábil, pode resultar em retornos reduzidos e, em casos extremos, em falências e morte da firma (DEMIL; LECOCQ, 2010, CORBO et al., 2018).

QUADRO 5 – DEFINIÇÕES DE RCOV

continua

COMPONENTES	DEMIL E LECOCQ	WIRTZ	AMIT E ZOTT
Recursos e Competências	Os recursos podem ser desenvolvidos internamente ou buscados externamente no mercado, enquanto as competências se referem às habilidades e conhecimentos que os gerentes desenvolvem (individual e coletivamente) para melhorar, recombina ou alterar os serviços que seus recursos podem oferecer (GODFREY; GREGERSEN, 1999).	Os ativos e competências essenciais são representados, bem como seus elementos subordinados relevantes para a criação de valor. Portanto, é um resumo de todos os fatores de entrada tangíveis e intangíveis relevantes do modelo de negócios. Nesse processo, são apresentados recursos e competências internas e externas.	São heterogêneos em um setor, escassos, duráveis, de fácil negociação e difíceis de imitar, e que podem levar à criação de valor.
Organização	Esse componente inclui sua cadeia de atividades de valor, ou seja, os vários processos distintos nos quais está envolvido e sua rede de valor, ou seja, a rede (talvez bastante complexa) de relações que ela cria com os <i>stakeholders</i>	Fornece uma visão geral dos parceiros da constelação de valor na criação de valor e as conexões entre os diferentes modelos de negócios. Nesse contexto, é um instrumento da alta gerência para controlar e gerenciar a distribuição de valor dentro de uma criação de valor colaborativa.	são laços interorganizacionais estáveis, estrategicamente importantes para as empresas participantes. Eles podem assumir a forma de alianças estratégicas, joint ventures, parcerias de longo prazo entre compradores e fornecedores e outros laços.

Proposta de Valor	É pensar na proposta de valor que a empresa fornece ao cliente na forma de seus produtos e serviços, e como esses produtos e serviços serão comercializados, bem como pensar em sua fórmula de benefícios	Permite identificar a oferta de valor dos produtos e serviços, que pode ser a proposição de valor frequentemente mencionada na literatura, o benefício ou valor que um cliente recebe por meio dos modelos de negócio	As proposições de valor refletem o conteúdo das transações com os clientes e a implantação de recursos idiossincráticos; continua organização para gerar suas ofertas.
--------------------------	---	---	--

FONTE: elaborado pela autora com base em WIRTZ (2019); DEMIL e LECOCQ (2010); AMIT e ZOTT (2001); CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002

Uma adaptação bem-sucedida do modelo de negócios permite também que as empresas criem grande valor. Em particular, os aspectos de sustentabilidade e vantagem competitiva resultantes de uma evolução no modelo de negócios contribuem para a criação de grande valor. A literatura do modelo de negócios dinâmico considera a criação de valor como o principal objetivo da evolução do modelo de negócios. Portanto, a criação de valor é o último aspecto do conceito de evolução do modelo de negócios (CHESBROUGH, 2010; AMIT; ZOTT, 2001). As principais definições sobre valor e de como uma empresa cria, configura e captura valor, serão aprofundados da sessão a seguir.

2.4.5 Criação, Configuração e Apropriação de valor

A discussão de valor encontra grandes avanços no campo de disciplinas ligadas à economia, estratégia e marketing. Visto que o constructo modelo de negócio descreve como a organização cria, configura e apropria valor, a proposta desta pesquisa é que, para avançar nas pesquisas de modelos de negócio, é preciso desenvolver a fundamentação teórica do valor.

A definição de valor é aplicada em diferentes contextos. Para Porter (1984), por exemplo, valor é aplicado no contexto de competitividade da empresa e significa quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço oferecido. Para Ito e outros (2012), o valor no contexto da Visão Baseada em Recursos (VBR) é um atributo dos recursos de uma empresa. Como há uma falta de consenso sobre a definição de valor, para os autores o valor é a capacidade do cliente de pagar um determinado preço ou o esforço para obter retornos econômicos (SILVA E MEIRELLES, 2016).

O componente mais predominante está relacionado ao conceito de valor. A proposta de valor (ou proposição de valor) do cliente, por exemplo, é um componente recorrente nas várias definições que foram fornecidas, ocupando um papel central, uma vez que, a partir dela, o valor é criado a determinado grupo de clientes ao se atender suas necessidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010). Assim, não existe negócio sem que haja uma proposta de valor (MORRIS *et al.*, 2005, p. 729).

É a proposta de valor que faz um cliente escolher determinada empresa e não a do concorrente, pois ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade através de benefícios que uma empresa oferece aos mesmos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 22). Assim, entende-se que além da proposta de valor ter um papel central para a criação de valor, ela também tem para a captura deste valor.

Pela ótica do benefício x preço, Lanning e Michaels (1988), entendem que os clientes escolhem um produto/serviço que ofereça a melhor relação custo-benefício, ou seja, aquela que oferece a melhor proposta de valor. Dessa forma, entende-se que a proposta de valor está ligada a entrega de valor. O QUADRO 6 apresenta as principais definições de proposta de valor e seu papel.

QUADRO 6 – DEFINIÇÕES DE PROPOSTA DE VALOR

continua

AUTOR	DEFINIÇÃO	PAPEL
Lanning e Michaels (1988)	Principais benefícios oferecidos a determinado público-alvo e seu preço relativamente à concorrência	Entrega de valor
Aaker e McLoughlin (2007)	Benefícios funcional, emocional, social ou de expressão de si, percebido pelo consumidor através de uma oferta da empresa	Criação de valor
Osterwalder e Pigneur (2010, p. 22)	É o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ele resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor, constituindo-se em uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.	Criação de valor
Demil e Lecocq (2010)	Como e para quem o valor é entregue pela empresa na forma de produto ou serviços.	Entrega de valor e articulação entre recursos, competências e estrutura
Chesbrough (2010)	Valor criado aos usuários através de uma oferta baseada em tecnologia.	Criação de valor
Kotler e Keller (2011, p. 141)	Conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, constituindo-se em uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes	Entrega de valor

	obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor.	
Payne e Frow (2014, p. 240)	Uma oferta da organização aos clientes, que representa uma promessa de benefícios de valor que os clientes receberão durante e após a experiência de uso.	Entrega de valor

FONTE: D'ANDREA; SILVA E MEIRELLES (2018, p. 14)

Um modelo de negócios descreve os mecanismos de como uma empresa cria e entrega valor aos clientes, atraindo-os a pagar por isso e convertendo esses pagamentos em lucros (TEECE, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ou seja, a criação de valor possui uma série de entendimentos sobre como gerar valor.

Amit e Zott (2001) descrevem que o modelo de negócios é uma forma de criar valor através das oportunidades de negócios, ou seja, a lógica de negócio está associada diretamente à geração de receita para todos os *stakeholders* através do valor entregue (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). Wirtz (2016) acrescenta que o componente de valor agregado junto com os componentes estratégicos, de cliente e de mercado, geram uma vantagem competitiva. Johnson (2010), reconhece que o modelo de negócios precisa ir além na questão sobre como uma empresa pretende ganhar dinheiro, e sim porque um cliente gostaria de dar seu dinheiro à empresa.

Nessa perspectiva, a criação de valor é a peça chave de um modelo de negócios, pois o mesmo explica como o valor em si é gerado através de determinados processos dentro de uma empresa (AMIT; ZOTT, 2001). Para Meirelles (2015), há um consenso de que o constructo modelo de negócios se articula no tripé criação, configuração e apropriação de valor.

A criação de valor, ou “valor criado” tem como pressuposto a descoberta da oportunidade em si e a disposição do cliente em pagar pelo produto/serviço, dependendo das condições externas dos ambientes de negócios, dos clientes e dos recursos internos da empresa (MEIRELLES, 2015). Segundo vários autores de modelo de negócios, a criação de valor está ligada a produtos/serviços oferecidos pela empresa e à segmentação de clientes, lembrando que o valor é criado também ao longo da cadeia produtiva, incluindo players como fornecedores, empresas e consumidores (BRADENBURG, 1996).

A Configuração de valor descreve o arranjo de uma ou várias atividades (baseadas em recursos e capacidades desempenhadas por atores) com o objetivo de prover a proposição de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2004). Está ligada ao processo de implementação das “combinações de informações, produtos e serviços

físicos, configurações inovadoras de transações, bem como, a reconfiguração e integração de recursos, capacidades, funções e relacionamentos entre fornecedores, parceiros e clientes” que geram oportunidades de criação de valor (AMIT; ZOTT, 2001). Ao agregar valor ao longo de sua configuração de valor, uma empresa muitas vezes precisa coordenar muitas atividades entre grupos internos e externos à empresa, sendo a comunicação e informação aspectos importantes deste elemento (AFUAH; TUCCI, 2001). Todavia, a configuração de valor exige uma visão sistêmica, incluindo os vários atores (*stakeholders*) envolvidos no processo.

Apropriação de valor, com exceção de Teece (2010), tem sua fundamentação teórica pouco explorada pelos autores de modelo de negócios, pelo fato de que a discussão do mesmo ainda é incipiente (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PITELIS, 2012). Mas já é possível encontrar a apropriação na literatura de estratégia (PITELIS, 2012). O “valor apropriado” ou “capturado” está atrelado ao modelo de comercialização (preço e custo) do produto/serviço em relação aos concorrentes. É aquele que a empresa se apropria do ambiente de negócio, como por exemplo: consumidor, concorrência e fornecedor.

A captura e criação de valor estão interligados, já que um pode alavancar um novo valor no outro e vice-versa (DEMIL et al.; 2015). Ou seja, quanto mais a empresa captura valor no mercado, mais se aumentam as chances da captura de valor se transformar em uma criação de valor que será difícil de se copiar. Meirelles (2015) afirma que esses três elementos proporcionam uma visão ampla do modelo de negócios, o que faz com que os mesmos sejam utilizados nessa pesquisa para a análise do fracasso das *startups* sob a ótica de valor.

QUADRO 7 – MODELO DE NEGÓCIOS, CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR

COMPONENTE ESTRATÉGICO	MODELO	MODELO DE	MODELO DE REDES
	CRIAÇÃO DE VALOR	CONFIGURAÇÃO DE VALOR	CONFIGURAÇÃO DE VALOR
COMPONENTE CLIENTE E MERCADO	MODELO DE CLIENTES	MODELO DE OFERTA DE MERCADO	MODELO DE RECEITA
	CRIAÇÃO DE VALOR	CRIAÇÃO DE VALOR	APROPRIAÇÃO DE VALOR
COMPONENTE VALOR AGREGADO	MODELO DE PRODUÇÃO	MODELO DE AQUISIÇÃO	MODELO FINANCEIRO
	CONFIGURAÇÃO DE VALOR	CONFIGURAÇÃO DE VALOR	APROPRIAÇÃO DE VALOR

FONTE: elaborado pela autora com base em RIGOTTO (2018), ARAÚJO (2018), COSTA (2017) e MEIRELLES (2015)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo busca apresentar a metodologia adotada por este estudo, ou seja, os passos que serão seguidos para o encontro das respostas à questão da pesquisa proposta. Assim, será apresentada a questão que nos guiará de maneira conjunta com a filosofia empregada, o plano, a estrutura, a estratégia de pesquisa utilizada e os procedimentos selecionados para coleta e análise dos dados.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa implica na busca de respostas, e boas respostas derivam melhor de boas perguntas. Para isso, será necessário definir o problema de pesquisa, que será como uma bússola, nos conduzindo durante todo o estudo (CRESWELL, 2018). As perguntas nos fornecem lentes, filtros e ângulos para a investigação e mantêm os pesquisadores no caminho certo com seus esforços (SALDAÑA, 2016). Neste estudo, estamos em busca da resposta da seguinte pergunta:

Como o fracasso de *startups* está associado à consistência dinâmica de seus modelos de negócios?

3.2 ABORDAGEM E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O primeiro passo para iniciar uma pesquisa é definir a sua abordagem. Neste estudo foi adotado a abordagem qualitativa, de caráter exploratório.

A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007). Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Com isso, cabe ao pesquisador buscar entender o que as pessoas apreendem e percebem ao seu redor.

Esta pesquisa busca entender como o fracasso de *startups* está associado à consistência dinâmica de seus modelos de negócios.

Quanto ao caráter exploratório, se faz devido haver poucos estudos sobre fracasso (KALYANASUNDARAM, 2018). Os estudos exploratórios são “todos aqueles que buscam descobrir ideias e soluções, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno de estudo” (SELLTIZ, 1974).

O valor dos estudos de caso exploratório é obter insights que não são acessíveis por métodos quantitativos tradicionais. Como são informações pouco abordadas no contexto pesquisado, será exploratória (CRESWELL, 2018).

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para objetivar a análise dos processos organizacionais em sua profundidade, o presente estudo utilizou-se da estratégia de pesquisa de estudo de casos, para reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre o fenômeno (PATTON, 2002), centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989) e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007). Para o propósito do estudo, esta estratégia de pesquisa foi escolhida pois busca responder questões do tipo “como” e “por que”, além de apresentar um problema que busca resposta em uma situação real e que pode ser estudada em profundidade (YIN, 2005).

A metodologia do estudo de caso exploratório utiliza múltiplas fontes de evidência para examinar o fenômeno dentro de seus contextos reais (YIN, 1993). Um dos princípios da metodologia de estudo de caso é que um exame do contexto é tão importante quanto um exame dos próprios fenômenos. Yin (2005) afirma que as evidências resultantes de casos múltiplos “são consideradas mais convincentes” do que em estudos de casos únicos, os quais são abordados apenas em algumas situações específicas.

Os pontos fortes da abordagem são sua capacidade de examinar o contexto, além dos fenômenos, uma série de atividades ao longo do tempo e vários participantes importantes diferentes. A abordagem também é capaz de examinar resultados complexos que estão além das capacidades das análises de fator único (YIN, 1981).

Com isso, para atender aos objetivos propostos por este estudo e para aumentar a validade externa da pesquisa, serão utilizados 4 casos para esta pesquisa, caracterizando como um estudo de casos múltiplos.

Yin (2005) salienta que muitos pesquisadores demonstram certo descrédito em relação à estratégia de estudo de caso, devido (a) à falta de rigor nas investigações; (b) fornecem pouca base para generalizações; (c) consomem muito tempo.

Assim, para garantir a qualidade e o sucesso da pesquisa científica, Gummesson (2007) e Yin (2005) destacam que a investigação precisa preencher três critérios: validade, generalização e confiabilidade (QUADRO 8).

QUADRO 8 – CRITÉRIOS PARA A GARANTIA DA EXCELÊNCIA EM PESQUISA CIENTÍFICA

VALIDADE	Pode ser interna, quando se refere a estudos explanatórios que buscam relações causais; e externas, quando as descobertas do estudo de caso são generalizáveis, ou seja, seus resultados são aplicáveis a outros casos (YIN, 2005)
GENERALIZAÇÃO	Está intimamente relacionada com a validade e às vezes é chamada validade externa, sendo que os resultados da pesquisa são utilizados em aplicações específicas (GUMMESSON, 2007)
CONFIABILIDADE	O principal critério da ciência é a confiabilidade. Um estudo com alta confiabilidade pode ser replicado por outros pesquisadores (GUMMESSON, 2007), sendo que o objetivo é garantir que outro pesquisador possa chegar aos mesmos resultados, para tanto se utiliza um protocolo de estudo de caso (YIN, 2005)

FONTE: Adaptado de YIN (2005) e GUMMERSSON (2007)

Para averiguar o procedimento da pesquisa, será aplicado um estudo de caso piloto, como forma de auxílio na preparação da coleta de dados (YIN, 2005). Yin (2005) aponta que o caso piloto pode ser escolhido por algumas razões, como: por conveniência, acessibilidade ou proximidade geográfica. O caso piloto deste estudo será com uma *startup* de Curitiba que já tenha fracassado.

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Para responder à questão de pesquisa proposta, faz-se necessário a seleção das fontes de evidências, que quanto mais puderem ser coletadas, maior a qualidade adicionada ao estudo (YIN, 2005). Creswell (2018), explica que os passos para a coleta de dados incluem coletar informações em documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, participante, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações. Para este estudo serão utilizadas como fontes de evidências a entrevista (semiestruturada) e a análise de documentos, no caso, análise do modelo de negócios da *startup*.

A entrevista semiestruturada, segundo Triviños (1987), tem como característica “questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. O autor ainda complementa afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um objeto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas de delineamento metodológico.

O roteiro de entrevistas semiestruturado foi aplicado aos fundadores das *startups* que fracassaram, ou seja, que encerraram suas atividades. As entrevistas, quando permitido, serão gravadas, transcritas e armazenadas para serem utilizadas na análise de dados. Como observado por Yin (2005) sobre o processo de gravação, os entrevistados serão informados sobre a importância e a necessidade da mesma.

A segunda fonte de evidências a ser utilizada será a análise de documentos, mais especificamente, análise do modelo de negócios das *startups*, o qual visa identificar as possíveis falhas que ocorreram na construção do modelo de negócios (MATTAR, 2001).

As fontes de evidências citadas anteriormente cumprem o propósito da triangulação de dados. A triangulação é fundamental durante a realização dos estudos de caso, permitindo a precisão da análise dos dados e conclusões utilizando fontes múltiplas de evidências (STAKE, 2000; YIN, 2005).

3.5 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO

Os casos que devem compor o estudo de casos múltiplos devem ser selecionados de maneira que restrinja a variação estranha e defina limites para a generalização dos resultados (YIN, 2005).

Com isso, a seleção dos casos será realizada da seguinte forma: serão selecionados apenas *startups* brasileiras que fracassaram, ou seja, que encerram suas atividades. Os relatos das *startups* fracassadas foram concedidos pela Gama Academy, *startup* voltada ao mercado de educação corporativa. Por se tratar de uma empresa voltada para a capacitação de profissionais que queiram trabalhar em *startups*, a mesma realizou um questionário via o próprio site, onde 49 fundadores de livre e espontânea vontade preencheram dados como: ano do encerramento da *startup*, nome da *startup*, nome do fundador e causa do encerramento e entre outros dados. Desses 49 casos, foi realizado uma pré-seleção daqueles que responderam o motivo do encerramento, o que resultou em 12 casos. A partir disso, foi realizado contato direto com os fundadores e apenas 4 se sentiram mais à vontade para participarem da entrevista. As entrevistas foram realizadas com os próprios fundadores das *startups* fracassadas, garantindo maior profundidade e veracidade nos dados coletados.

3.6 DEFINIÇÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE

A seguir, será apresentado as principais categorias de análise e, em seguida, será apresentada as definições constitutivas e operacionais do presente projeto.

3.6.1 Categoria de análise

Um estudo qualitativo se inicia com a identificação das “variáveis” ou “constructos” que compõem as categorias de análise. Essas “variáveis” ou “constructos” são as características ou os atributos de uma pessoa ou organização que está sendo investigada e que podem ser mensuradas ou observadas (CRESWELL, 2007; SELTZ; WRIGHTSMANN; COOK, 1987;). Nas sessões a seguir será possível ver as categorias de análise já definidas.

3.6.2 Definição das Categorias de Análise (D.C. e D.O.)

A definição das categorias constitui uma etapa importante do projeto por almejar uma pesquisa clara e precisa (LAVILLE; DIONNE, 1999; GIL, 2002). As definições podem ser divididas em constitutivas (D.C.) e operacionais (D.O.), onde a primeira se define palavras com outras palavras, ou seja, são definições de dicionário

utilizadas por todos, inclusive pelos cientistas, e a segunda está ligada a forma como o fenômeno será mensurado, ou seja, como os termos serão observados em sua realidade empírica (KERLINGER, 1980; GIL, 2002; ARY et al., 2010). Dessa forma, as definições constitutivas e operacionais das principais categorias deste estudo são apresentadas abaixo.

3.6.2.1 Modelo de negócios

Definição constitutiva: modelo de negócios é um esboço de uma empresa, mostrando como a mesma se organiza para suprir as necessidades dos seus clientes e como isso será revertido em lucro (TEECE, 2010). Um modelo de negócios explica a criação e a captura de valor de uma empresa, ou seja, se realmente o que uma empresa oferece tem valor para os seus clientes. (WIRTZ, 2016; JOHNSON; CHRISTENSEN; TEECE, 2010; ZOTT et al., 2011).

Definição operacional: O estudo do modelo de negócios das *startups* que encerraram suas atividades será operacionalizado por meio de entrevistas semiestruturadas e coleta de dados secundários, de forma a permitir a modelagem do negócio utilizando a ferramenta modelo de negócios integrado, de autoria de Wirtz (2016).

3.6.2.2 Componentes dos modelos de negócio

Para a análise dos casos práticos desta pesquisa, será apresentado nesta seção os componentes do modelo de negócios segundo Wirtz (2016), apresentados no Quadro 4 (seção 2.3.3). Para complementar algumas definições constitutivas, foi utilizado conceitos de autores que possuem maior conhecimento sobre os constructos aqui descritos.

Com relação aos dados coletados das *startups* que encerram suas atividades, foi realizado entrevistas semiestruturadas e complementadas com dados secundários.

a) Componentes estratégico

Dentro do componente estratégico, Wirtz (2016) estabelece estratégia, as redes e os recursos de uma empresa desempenham um papel central,

interdependente e superior dentro da abordagem do modelo de negócios integrado. Os componentes individuais e os elementos estão inter-relacionados, principalmente os “componentes estratégicos” que fazem a ligação entre os “componentes cliente e mercado” e os “componentes criação de valor”. Os componentes do modelo de negócios são todos interligados, ou seja, um depende do outro dentro do modelo de negócios (WIRTZ et al., 2016; WIRTZ, 2016).

i. Modelo de estratégia

Definição constitutiva: engloba os produtos, serviços e mercados de atuação da organização, descrevendo suas ações e intenções, onde os membros da mesma dão sentido projetivo e orientativo, criando um senso de direção para a organização (MINTZBERG; WATERS, 1982; TIKKANEN et al., 2005; RESE, 2012).

Definição operacional: O modelo de estratégia foi delineado a partir da investigação da missão e visão da empresa através do modelo de negócio. Os indicadores a seguir conduziram à operacionalização deste modelo: a) identificação dos produtos e serviços da organização, (b) descrição do mercado de atuação da organização, (c) identificação da articulação das definições acima com a intenção organizacional, (d) identificação das ações relacionadas à mudança de trajetória estratégica da organização, (e) identificação dos discursos organizacionais acerca da estratégia, (f) identificação dos episódios do fazer estratégia, (g) identificação das ferramentas utilizadas no fazer estratégia e (h) identificação dos praticantes-chave da estratégia organizacional.

ii. Modelo de recursos

Definição constitutiva: Engloba recursos humanos, físicos e organizacionais, que podem ser tangíveis (capital, matéria-prima, infraestrutura, pessoas) ou intangíveis (conhecimento, legitimidade, marca). Os recursos podem vir de mercados externos ou ser desenvolvidos internamente (PRAHALAD; HAMEL, 1990; PETROVIC et al., 2001; HEDMAN; KALLING, 2003; CURRIE, 2004; DEMIL; LECOK, 2010).

Definição operacional: Para identificar os recursos (tangíveis, intangíveis e humanos) e competências (capacidade de transformar recursos em valor para o

cliente) dos modelos de negócio foram utilizados os indicadores a seguir: (a) Identificar os recursos físicos disponíveis da organização, de acordo com a sua natureza produtiva, (b) Identificar os recursos intelectuais da organização, de acordo com a sua operacionalidade, (c) Identificar os recursos humanos da organização, de acordo com a sua natureza produtiva, (d) Identificar os recursos financeiros da organização, de acordo com sua estrutura de capital, (e) Identificar as competências centrais da organização, de acordo com suas características distintivas e (f) relacionar recursos, competências, processos e decisões estratégicas da organização.

iii. Modelo de redes

Definição constitutiva: Alianças estratégicas entre não-competidores, parcerias estratégicas entre não concorrentes (coopetição), joint ventures para desenvolvimento de novos negócios, relação de compra e venda de suprimentos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Definição operacional: O modelo de redes foi operacionalizado investigando-se as principais parcerias seguindo os indicadores: Identificar a existência de: a) participação em associações de classe, b) parcerias com concorrentes (coopetidores), c) fornecedores exclusivos e d) outras alianças

b) Componente de cliente e mercado

O componente cliente e mercado descreve fatores básicos de influência para o projeto e a operação de um modelo de negócios. Eles compreendem os modelos de clientes, oferta de mercado e receita. As informações desses modelos descrevem o ambiente corporativo e o conectam à criação interna de valor por meio de receita. Eles estão consequentemente localizados na interseção entre estratégia e geração de valor (WIRTZ, 2016).

iv. Modelo de cliente

Definição constitutiva: A gestão de clientes abrange todos os aspectos relacionados à identificação, criação de conhecimento, relacionamentos com o cliente e a construção de suas percepções a respeito da organização e o que ela oferece. O

processo de criação de valor ao cliente é intrínseco às competências centrais e às redes de conexão da organização. Quando os clientes têm acesso a produtos e serviços complementares ao produto principal de interesse, a eficiência pode ser aprimorada. (ANDERSOM et al., 1994; AMITT; ZOTT, 2001, TIKKANEN et al., 2005).

Definição operacional: O modelo de cliente procurou identificar os segmentos de clientes, suas características e os canais de comunicação utilizados. Os indicadores a seguir conduziram à operacionalização deste modelo: (a) identificação dos clientes em potencial, (b) identificação das necessidades dos clientes em potencial (customer value creation), (c) Descrição do processo de desenvolvimento do produto ou serviço, (d) Descrição do desenvolvimento e da implementação do programa de marketing e de vendas (incluindo CRM) e (e) Descrição do processo de identificação, desenvolvimento e gestão dos canais de distribuição.

v. Modelo de proposição de valor

Definição constitutiva: Responsável por analisar os concorrentes e o mercado que atua. Está ligada a proposta de valor, que é a razão pela qual os clientes recorrem a uma empresa em detrimento de outra. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou pacote de benefícios que uma empresa oferece aos clientes (OSTERWALDER, 2010; WIRTZ, 2016)

Definição operacional: O modelo de proposição de valor foi operacionalizado identificando a Proposta de Valor, seguindo os indicadores: a) Descreva quem participou, como surgiu a ideia, em que fase do projeto e com que base o valor inicialmente proposto foi delineado, (b) identificar se foi um problema a ser resolvido ou a satisfação de uma necessidade (relevância), (c) Descreva os benefícios específicos que foram entregues (valor quantificado), (d) Descreva como a empresa pretendia ser uma solução única de diferenciação e (e) Identifique a suficiência em relação aos recursos humanos, organizacionais e físicos necessários para entregar o valor proposto.

vi. Modelo de receita

Definição constitutiva: O fluxo de receita é a base estratégica para garantir a geração de receita de cada segmento de clientes (MAHADEVAN, 2000; OSTERWALDER; PIGNEURS, 2010).

Definição operacional: Para identificar o tipo de receita, a lucratividade e a adequação do preço, foram utilizados os indicadores: (a) Descrever fontes de receita, (b) Identificar os modelos de receita utilizados pela organização: venda de ativos, taxa de uso, taxa de assinatura, aluguel, licenciamento, taxa de intermediação, propaganda ou outros, (c) Verificar a existência de um modelo de receita anterior, com base em recursos e competências, redes e proposição de valor (RCOV), (d) Identificar como bases para a análise dos produtos ou serviços (economias internas x insights dos clientes) e (e) Ver uma estratégia de preços baseada no modelo estático ou dinâmico.

c) Componente de valor agregado

Os elementos dentro do componente de valor agregado compreendem a geração interna de valor. Nesse contexto, o modelo de produção, o modelo de compras e o modelo financeiro compõem esse componente. Aqui, o foco é colocado em como e sob quais condições o valor pode ser gerado por meio de uma lógica central de criação de valor. Os elementos de valor agregado são, portanto, influenciados pelos componentes estratégicos, bem como pelos componentes de cliente e mercado do modelo de negócios (WIRTZ, 2016).

vii. Modelo de produção

Definição constitutiva: são os produtos ou serviços projetados para otimizar e maximizar a criação de valor para o cliente. Se resume em reduzir custos mesmo tentando fazer com que o cliente perceba mais qualidade no produto/serviço. (ANDERSON; NARUS, 1999; HEDMAN, KALLING, 2002).

Definição operacional: O modelo de prestação de serviço procurou identificar o valor criado por meio do produto ou serviço. Os indicadores são: (a) Identificar os produtos ou serviços oferecidos inicialmente pela organização, (b) Verificar a relação entre a oferta desses produtos ou serviços e a proposta de criação

de valor inicialmente delineada, (c) Verificar se os serviços pertenciam às categorias (i. eficiência de compra; ii. oferecer produtos / serviços complementares como um pacote integrado de produtos/serviços; iii. "lock-in"; ou iv. novidade do produto/serviço), (d) Verificar se os recursos estavam acessíveis para a oferta dos produtos ou serviços, (e) Identifique a existência de uma arquitetura de processos adequada a oferta desses produtos ou serviços, (f) Analisar como ocorria a gestão dos recursos e dos processos necessários, g) Verificar mudanças que surgiram na oferta de produtos ou serviços e h) Identificar a capacidade da organização em reagir as mudanças inerentes a produtos ou serviços

viii. Modelo de aquisição

Definição constitutiva: são os produtos ou serviços são gerados a partir de fatores de entrada monetária e sua transformação em fatores de produção elementares. Esse processo compreende a parte de geração de valor da criação de valor. Para obter fatores de produção elementares, como materiais, as informações do modelo de aquisição precisam ser levadas em conta. A fonte de suprimento é ponderada de acordo com os critérios de qualidade, quantidade, confiabilidade e flexibilidade (WIRTZ, 2016).

Definição operacional: O modelo de compras foi operacionalizado investigando-se os processos de aquisição de bens e serviços, seguindo os indicadores: (a) Identificar os principais fornecedores, insumos e outros fatores de produção e (b) Descrever o relacionamento da organização com seus principais fornecedores (frequência, exclusividade, volume, qualidade, confiança e flexibilidade).

ix. Modelo financeiro

Definição constitutiva: planejamento financeiro detalhado, para garantir um fluxo de capital sem atrito e a análise da estrutura de custos. Assim, este elemento inclui uma representação de fluxos de informação e fluxos de mercadorias da empresa (OSTERWALDER et al. 2005; WIRTZ, 2016).

Definição operacional: Para identificar o modelo financeiro foram utilizados os indicadores: (a) Identificar como foram fixadas a dinâmica do fluxo de capital e uma estrutura de custos, (b) Identificar o modelo de lucro (Johnson): modelo de receita,

estrutura de custo, modelo de margem e velocidade de recurso e (c) verificar a existência e a forma como foram utilizados: como anual; capex “orçamento de investimentos” e opex “orçamento operacional”; Custos Fixos; custos variáveis; balanços e demonstrativos financeiros.

3.6.2.3 RCOV e consistência dinâmica

Definição constitutiva: engloba três componentes principais que permitem coerência e uma visão dinâmica do modelo de negócios ao mesmo tempo, que são: recursos e competências (RC) para gerar valor, organização (O) da empresa em uma rede de valor ou dentro dos limites da empresa e proposta de valor (V) para os produtos e serviços fornecidos (AMIT; ZOTT, 2001, CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, DEMIL; LECOCQ, 2010). Consistência dinâmica é o recurso de antecipar sequências de alterações, permitindo que uma empresa construa e mantenha um desempenho sustentável, enquanto altera seu modelo de negócios (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Definição operacional: Este conceito será operacionalizado por meio da análise dos dados coletados, conforme seção 2.3.4, visando identificar se houve dinâmica no modelo de negócios das *startups* estudadas.

3.6.2.4 Criação, configuração e apropriação de valor

Definição constitutiva: A criação de valor explica como o valor em si é gerado através de determinados processos dentro de uma empresa (AMIT; ZOTT, 2001). Mas a criação de valor não é de fato o único elemento de valor. Existem outros elementos de valor que são observados frequentemente na literatura de modelo de negócios, como: geração, captura, entrega, configuração e apropriação de valor (AMIT; ZOTT, 2001; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; MEIRELLES, 2015; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; WIRTZ, 2016). Para Meirelles (2015), há um consenso de que o constructo modelo de negócios se articula no tripé criação, configuração e apropriação de valor.

Definição operacional: Este conceito será operacionalizado por meio da análise dos dados coletados, conforme seção 2.3.5.1, 2.3.5.2, 2.3.5.3 e 2.3.5.4,

visando identificar os elementos relacionados aos aspectos de valor constantes na seção 2.3, de Silva e Meirelles (2015).

3.6.2.5 Definição de outros termos relevantes

i. *Startup*

Definição constitutiva: *Startups* são empresas iniciais normalmente baseadas em tecnologia, construídas para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente, escalável e com potencial de rápido crescimento dentro de condições de extrema incerteza (BLANK; DORF, 2012; RIES, 2014).

3.7 PROTOCOLO DO ESTUDO

Para Zanelli (2002, p. 83), a “credibilidade de uma pesquisa consiste na articulação da base conceitual e de adotar critérios rigorosos no uso da metodologia, além de transmitir confiança às pessoas e à organização estudada, de modo que o pesquisador se certifique e garanta que não trará nenhum transtorno na condução do estudo”. Para tanto, a utilização de um protocolo é essencial para garantir a confiabilidade da pesquisa e serve de orientação ao pesquisador na coleta de dados (YIN, 2005). Ou seja, o protocolo de estudo de caso é um passo a passo, guiando o pesquisador durante sua pesquisa. No apêndice 1 se encontra o protocolo adotado na condução desta pesquisa.

3.8 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS CASOS

Uma das últimas etapas da pesquisa em estudo de caso é a análise, que para Borges, Hoppen e Luce (2009, p. 886) consiste em “examinar, categorizar, tabular e recombinar os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências”.

Para Yin (2005) e Takahashi (2013), a coleta de dados deve ser realizada em diferentes fontes, sejam elas primárias ou secundárias, de caráter quantitativo, qualitativo ou misto, com o objetivo de encontrar os elementos convergentes entre elas. Foi feito primeiramente um levantamento junto ao site

cemitériodasstartups.com.br sobre as *startups* que fracassaram. Após a identificação e seleção das empresas, foi feita uma busca de dados secundários na internet.

Com base nos dados secundários, foi feita uma análise dos componentes do modelo de negócios da empresa e identificação em qual dos aspectos criação, configuração e apropriação de valor houve o fracasso. Esta análise foi feita previamente às entrevistas com os fundadores das startups. Com base no referencial teórico e nos dados secundários coletados, foram definidas as categorias para a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

Com base no referencial teórico e nos dados secundários coletados, foram definidas as categorias para a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Esta pré-análise permite a organização do material a ser analisado, tornando-o operacional. Segundo Bardin (2002), a análise de conteúdo consiste de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para isso, as entrevistas foram transcritas e inseridas no software ATLAS.ti para selecionar as interpretações dos entrevistados de acordo com as categorias de análise e, finalmente, efetuar a análise do conteúdo. Foi criada uma base de dados, com gravações e transcrições das entrevistas, notas de campo e cópia dos documentos e outras publicações utilizadas na coleta de dados.

As empresas poderão optar por divulgar ou não seus nomes e seus documentos internos. Os participantes receberão um termo de consentimento livre e esclarecido. O incentivo à participação no estudo será a disponibilização dos resultados da pesquisa, para aqueles que tiverem interesse em recebê-los.

QUADRO 9 – ENTREVISTAS

CÓD	ENTREVISTADO	TIPO DE ENTREVISTA	DADOS DA ENTREVISTA
E01	<i>Startup A</i> – Sócio fundador	Entrevista não estruturada Por Telefone	26 minutos de entrevista 9 páginas de transcrição
E02	<i>Startup B</i> – Sócio fundador	Entrevista não estruturada Por Telefone	55 minutos de entrevista 12 páginas de transcrição
E03	<i>Startup C</i> – Sócio fundador	Entrevista não estruturada Por Telefone	65 minutos de entrevista 12 páginas de transcrição
E04	<i>Startup D</i> – Fundador	Entrevista não estruturada Por Telefone	59 minutos de entrevista 9 páginas de transcrição

FONTE: a autora.

Com base no modelo de negócios proposto por Wirtz (2019), as categorias de análise foram elaboradas conforme QUADRO 4 da seção 2.3.3, a consistência dinâmica através do framework RCOV por Demil e Lococq (2010) conforme seção 2.3.4 e a abordagem de modelo de negócios a partir do tripé criação, configuração e apropriação de valor por Meirelles (2015), conforme seção 2.3.5.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para se ter um entendimento dos casos estudados e chegar à uma conclusão, neste capítulo será apresentado a análise dos dados coletados e dos resultados. O capítulo está dividido em: caracterização das *startups*, descrição e análise dos casos e análise comparativa dos casos.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

4.1.1 *Startup A*

A *Startup A* nasceu como uma plataforma disposta a mensurar o potencial viral e virtual de um programa de televisão, informando às emissoras a reação a seus programas nas redes sociais, mais especificamente, consolidava os comentários que eram postados no Twitter. Criada em Brasília, Distrito Federal, no final de 2010, a ideia surgiu de três amigos que participavam em um evento de *startups* na capital brasiliense. O encerramento de suas atividades ocorreu em 2015, ou seja, após 4 anos de operação.

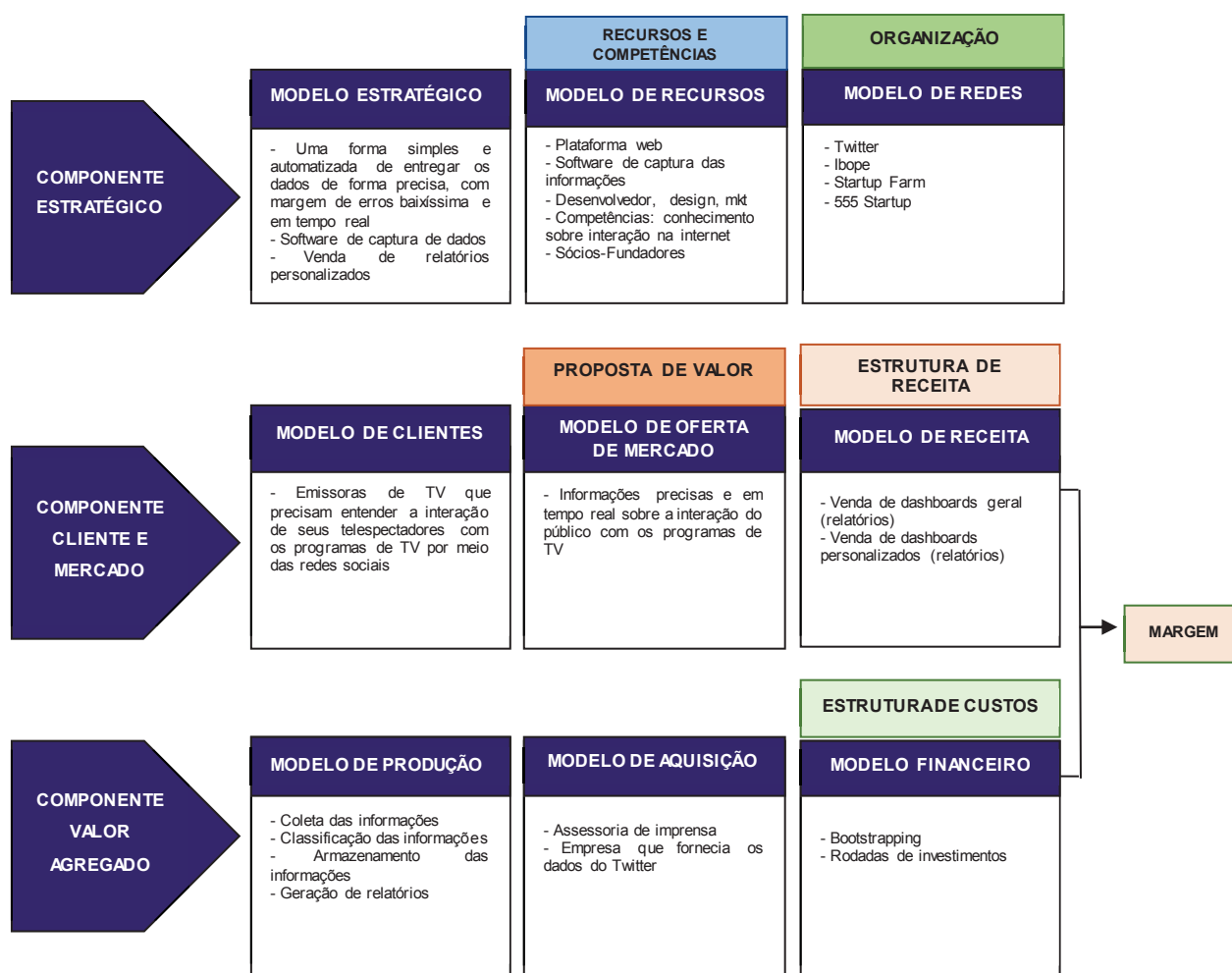
Foi desenvolvido um *crawler* – uma espécie de robô - que visitava o site do Twitter em busca de comentários que eram feitos sobre um determinado programa de TV. A boa surpresa veio com a constatação de que a maior parte dos comentários eram postados concomitantemente à transmissão dos programas. A proposta da *startup*, então, era fornecer um *dashboard* (relatório) geral ou personalizado de cada programa para as emissoras de TV aberta.

Segundo um dos fundadores, a plataforma da *Startup A* ajudava as emissoras a entender o tipo de interação, comentários e comportamentos que surgiam durante um programa, dando voz aos telespectadores, e tornou possível testar mudanças ao vivo, e medir a satisfação em tempo real.

4.1.1.1 O modelo de negócio da *Startup A*

Para a descrição dos componentes do modelo de negócios da *Startup A* será utilizado o modelo proposto por Wirtz (2019), conforme critérios apresentados na FIGURA 4 e discutidos na seção 2.3.3. Cada componente do modelo de negócios foi detalhado e comentado de acordo com as categorias propostas pelo autor, e baseado nos dados coletados nas entrevistas e análise de documentos fornecidos pela empresa (FIGURA 4).

FIGURA 4 – MODELO DE NEGÓCIOS DA *STARTUP A*



FONTE: elaborado pela autora com base em WIRTZ (2019) e DEMIL; LECOCQ (2010)

O componente central do modelo de negócios é o componente denominado estratégia, composto pelos elementos estratégia, recursos e redes (WIRTZ, 2019). Abaixo são apresentados alguns trechos que sustentam as características do componente estratégico, conforme QUADRO 10.

**QUADRO 10 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE ESTRATÉGICO
DA STARTUP A**

Continua

MODELO DE ESTRATÉGIA
<p>“[...] a gente não acreditava que a interatividade na TV ia morrer, a gente teve a relação com todas as emissoras do país, a gente conversava muito com eles, eles gostavam da gente, da forma que a gente pensava, só que fomos vendo que eles também não estavam a fim de sujar a tela deles, com interatividade e tal, a gente criou uma nova teoria e testou essa nova teoria na Startup Dojo, que era pra saber se existiam pessoas comentando sobre televisão na época, no Twitter e foi quase todo nosso tempo no Twitter, porque o Facebook era fechado, a gente não conseguia as informações do Facebook, mas conseguimos no Twitter, aí na Startup Dojo criou esse conceito e essa empresa fictícia ainda que era o Qualcanal e começou a rodar uma série de pesquisas então se existia esses comentários e a gente fez um crawler, a gente tentou ver como a própria pesquisa do Twitter respondia, a gente fez um crawler e foi vendo que realmente existia um grande número de pesquisa na época, isso era 2010/11, hoje com essa confirmação a gente começou a estruturar de fato a empresa.” (E01)</p> <p>“Eu não acredito em plano de negócio, a gente tinha, mas eu não acredito em plano de negócio, eu acho que isso é balela, para Startup não funciona, você vende na verdade um sonho, em Startup em 15 dias você pode sentir diferente, é perder tempo, literalmente falando, o que a gente tinha é o link, até para apresentar para os investidores, quando a gente estava pegando capital, esse era nosso guia.” (E01)</p> <p>“[...] às vezes você dá uma olhadinha (no planejamento) para ver se tá OK mas o time com tempo se alinha e o plano vai perdendo um pouco de força [...]” (E01)</p> <p>“[...] quanto ao modelo de negócio acho que a gente poderia ter testado outros modelos mas não deu tempo, o modelo que a gente encaixou, a gente encaixou relativamente rápido [...]” (E01)</p>
MODELO DE RECURSOS (WIRTZ) RECURSOS E COMPETÊNCIAS (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] na <i>Startup A</i> tinham 3 sócios, os outros 3 que estavam fora tinham o SCP, sociedade de cotas de participação, em cima dos outros sócios, depois isso foi revisto e eles ficaram super minoritários, porque não estavam operando”. (E01)</p> <p>“[...] a gente fez um crawler, a gente tentou ver como a própria pesquisa do Twitter respondia, a gente fez um crawler e foi vendo que realmente existia um grande número de pesquisa na época [...]” (E01)</p> <p>“Além de preciso ele era automatizado, então a gente lia 150, 300, quando a gente começou a gente lia 150 mil comentários no dia, entendeu? Aí depois foi para 300 mil, depois foi aumentando isso aí a gente trabalhava com a marca de dados que não era qualquer pessoa que conseguiria trabalhar [...]” (E01)</p> <p>“[...] a gente sofreu dois processos de aceleração, foi fantástico, o primeiro processo de aceleração foi o Farm, o quarto Farm que teve no Brasil, tivemos uma tensão, em frente do Felipe Matos, foi o grande fundador do Farm, um dos meus grandes amigos pessoais hoje, por causa dessa época, nessa época ainda estava muito no mundo das ideias o Qual Canal, então foi ótimo, tinham mentores muito bons para ajudar a gente, foi muito legal, aí sim a gente teve esse momento de aceleração que ainda não tem no Brasil um parecido, lá na Califórnia, no vale do silício e foi uma outra grande sorte, a gente entrou no <i>best five</i>.” (E01)</p>
MODELO DE REDES (WIRTZ) ORGANIZAÇÃO (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] nós tínhamos dois grandes parceiros extremamente estratégicos, que era o Ibope e o Twitter.” (E01)</p> <p>“[...] foi quase todo nosso tempo no Twitter, porque o Facebook era fechado, a gente não conseguia as informações do Facebook, mas conseguíamos no Twitter [...]” (E01)</p>

“[...] o Twitter resolveu fazer uma gracinha de assumir essas coisas que a gente fazia ... o próprio Twitter foi comprar a gente, até pela própria situação que ele criou, eles acabaram fazendo uma indicação para o Ibope, só que o Ibope ficou preocupado com isso entrando no Brasil e a gente fez alguns testes com Facebook tentou romper a barreira, temos uma boa rede no Facebook mas não conseguimos romper a privacidade e a gente decidiu fechar a empresa.” (E01)

FONTE: elaborado pela autora

O modelo de estratégia da *Startup A* propunha entregar para as emissoras os dados de forma precisa, com o mínimo de margem de erros e em tempo real. Esses dados contemplavam os comentários que eram feitos durante a programação na TV. Os sócios acreditavam que a oferta dos relatórios específicos era o principal elemento da proposta de valor.

Como podemos observar, os principais recursos (recursos e competências) da *Startup A* eram a plataforma em si, o software de captura dos dados e seus próprios sócios, que eram responsáveis pelo desenvolvimento do software, marketing e vendas da *startup*. Uma das maiores experiências, segundo um dos sócios que foi entrevistado, foi o fato de terem participado em dois processos de aceleração, um aqui no Brasil (*Startup Farm*) e outro na Califórnia (*500 Startups*) fazendo com que a Qual Canal desenvolvesse suas competências.

O programa de aceleração abriu portas e fortaleceu a rede (organização), de contatos da *startup*, fazendo com que a mesma construísse um relacionamento com o Twitter e o Ibope, empresas que permitiam o acesso aos dados.

O componente de cliente e mercado, peça central na criação de valor, e os elementos clientes, oferta de mercado e receitas formam este componente (WIRTZ, 2019). Demil e Lecocq (2010) reforçam a importância da proposta de valor e da forma como será entregue ao cliente (produto ou serviço), e acentuam a sua importância na formação da receita. Abaixo são apresentados trechos que sustentam as características do componente cliente e mercado, conforme QUADRO 11.

QUADRO 11 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE CLIENTE E MERCADO DA *STARTUP A*
continua

MODELO DE CLIENTE
“[...] você só aprende conversando com os clientes, a gente deu muita sorte, porque assim é um negócio relativo, mas assim eu posso dizer que a gente deu muita sorte, a gente começou com muito cliente importante [...]” (E01)
MODELO DE OFERTA E MERCADO (WIRTZ) PROPOSTA DE VALOR (DEMIL E LECOCQ)
“[...] a gente tinha outros concorrentes fora do país, no Brasil a gente tinha um concorrente que era... o meu Deus qual o nome? Os caras bem malandros, foram lá na empresa roubaram um monte de coisa da gente falando que iam ajudar a gente com uma parte lá de nada de

sentimento, aí dois meses depois, os caras sumiram e montaram uma empresa igual, pegaram um investidor que estava conversando com a gente, foi outro estresse que rolou mas eles não vingaram eles eram fracos e não tinha esse tanto que a gente tinha [...]” (E01)

“[...] a gente fez um crowler, a gente tentou ver como a própria pesquisa do Twitter respondia, a gente fez um crowler e foi vendo que realmente existia um grande número de pesquisa na época [...]” (E01)

“[...] a gente mostrava quais eram os influenciadores daquele programa de TV e quais eram as principais mensagens que estavam sendo comentadas, “retuitadas” e coisas do gênero, no Twitter [...]” (E01)

“[...] a gente trabalhava com a marca de dados que não era qualquer pessoa que conseguiria trabalhar [...]” (E01)

**MODELO DE RECEITA (WIRTZ)
ESTRUTURA DE RECEITA (DEMIL E LECOCQ)**

“[...] a gente tinha um *dashboard* geral, que a gente normalmente dava para os clientes que tinham os *dashboard* individuais, um produto era vender os *dashboards* aos clientes [...]” (E01)

“[...] a gente vendia basicamente um *dashboard* geral e o *dashboard* especializado para aquele programa. Além disso a gente mostrava quais eram os influenciadores daquele programa de TV e quais eram as principais mensagens que estavam sendo comentadas, “retuitadas” e coisas do gênero, no Twitter [...]” (E01)

FONTE: elaborado pela autora

Os clientes da *Startup A* eram as emissoras de TV. Os sócios tinham como vantagem o fato de conhecer pessoas chaves das emissoras de TV, o que foi considerado fundamental na construção do relacionamento.

No modelo de oferta, a *Startup A* identificou que havia uma interação nas redes sociais durante a consecução de um programa. A *startup* enxergou isso como uma outra forma de medir audiência e, com essas informações, as emissoras poderiam fazer alterações em seus programas segundo a opinião dos próprios espectadores.

O componente valor agregado foca nas condições de entrega de valor a partir da lógica central de criação de valor. Segundo Wirtz (2019), seus elementos são modelo de produção, modelo de aquisição e modelo financeiro (ou estrutura de custos, para DEMIL; LECOCQ, 2010). Abaixo são apresentados alguns trechos que sustentam as características do componente de valor agregado, conforme QUADRO 12.

QUADRO 12 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE DE VALOR AGREGADO DA *STARTUP A*

MODELO PRODUÇÃO
<p>“[...] até a gente estabilizar, às vezes você dá uma olhadinha (no planejamento) para ver se tá OK mas o time com tempo se alinha e o plano vai perdendo um pouco de força, no continua é importante porque você não tinha muita noção do que está fazendo ou deixando , você vai mudando, mudando e é bom para todo mundo alinhado então é uma ferramenta de organização de modelo e principalmente de alinhamento entre o time [...]” (E01)</p> <p>“[...] aí depois foi para 300 mil, depois foi aumentando isso aí a gente trabalhava com a marca de dados que não era qualquer pessoa que conseguiria trabalhar, tanto é que o Twitter tem uma tecnologia para trabalhar com big dados, chamado storm, a gente foi a terceira empresa a usar isso no mundo, eles deram pra gente usar e testar, antes de liberar isso pro mercado, a gente estava muito na frente, ainda esta, se a gente tivesse hoje a empresa ainda estaria na frente [...]”. (E01)</p>
MODELO DE AQUISIÇÃO
<p>“[...] a gente tinha assessoria de imprensa, que era um fornecedor, a gente tinha um fornecedor de dados do Twitter que aí que foi a grande merda, porque o Twitter, ele malandrou, ele colocou uma empresa para fazer isso e não ele, então os nossos acordos com o Twitter eram via essa empresa.” (E01)</p>
MODELO FINANCEIRO (WIRTZ) ESTRUTURA DE CUSTO (DEMIL E LECOCQ)
<p>“Na verdade quando a gente recebeu capital, o nosso dinheiro que a gente ganhava na empresa já pagava as contas da empresa, um ponto a ressaltar é que o capital inicial que a gente colocou, foi a gente, esse capital inicial que a gente colocou, ele demorou um ano um ano e meio para dar retorno, entendeu?” (E01)</p> <p>“A gente tinha a Intacta, que era a empresa-mãe e ela tinha faturamento, a gente usava esse faturamento para bancar empresa e também para a gente também tinha um salário extremamente defasado pra poder tocar a empresa no início e depois a gente regularizou as coisas.” (E01)</p> <p>“ A gente fez três rodadas (de investimento) e morreu, então precisou sim.” (E01)</p>

FONTE: elaborado pela autora

Os sócios da *Startup A* eram os responsáveis pela operacionalização do modelo de produção e de aquisição. Foram eles que desenvolveram a plataforma e o *crawler*, o robô que fazia as visitas no site do Twitter para a captação dos dados. Esse modelo de produção tinha como principal interesse disponibilizar os dados de forma precisa e rápida, para que as emissoras pudessem trabalhar com dados reais e assertivos. Os sócios também se preocupavam com a imagem da empresa, fazendo então a contratação de uma assessoria de imprensa.

O modelo financeiro está atrelado ao financiamento, capital e estrutura de custos de uma empresa (DEMIL; LECOCQ, 2010; WIRTZ, 2016). Percebe-se que a *startup* tinha uma saúde financeira saudável, com acesso a capital e administração competente. O capital inicial dos sócios retornou em menos de 2 anos. Seus contatos em aceleradoras propiciou o aporte de capital de investidores. Tinham suporte

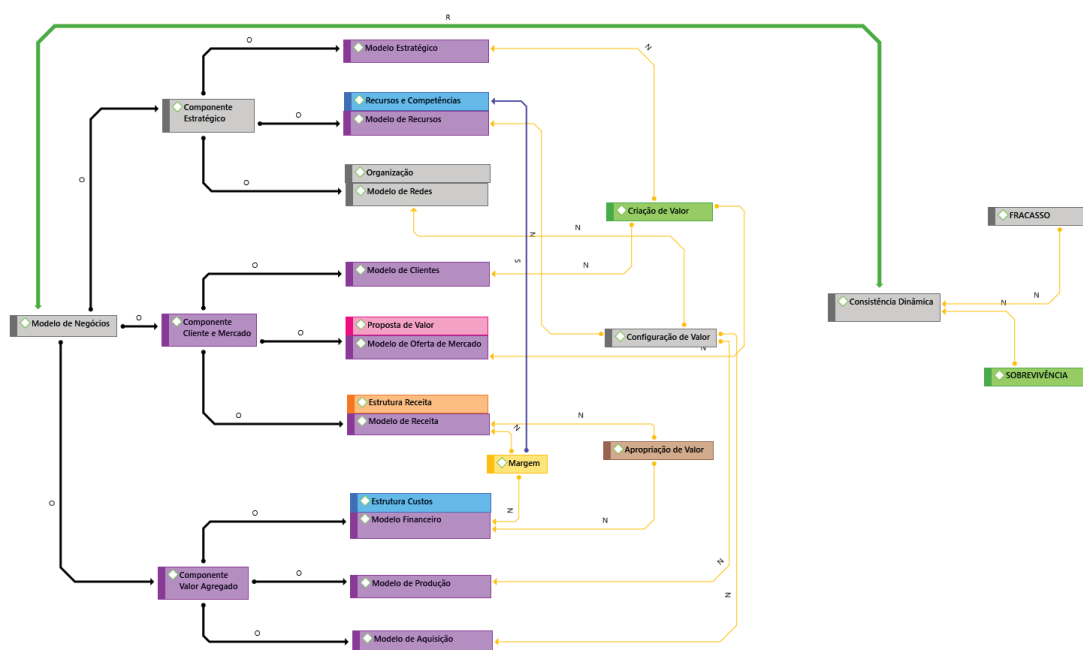
financeiro de outra empresa pertencente ao grupo, a Intacta. Durante sua existência, porém, os sócios se dedicaram exclusivamente a *Startup A*.

Segundo Demil e Lecocq (2010), a margem surge da diferença entre receitas e custos. Essa margem (mais ou menos substancial) reflete o valor que a organização captura e que pode, subsequentemente, alimentar o estoque de recursos e competências e, portanto, determinar ao longo do tempo a sustentabilidade do modelo de negócios (DEMIL e LECOCQ, 2010). Observa-se que a *Startup A* tinha uma receita previsível e conseguia arcar com suas despesas. É possível perceber que a Qual Canal conseguiu manter uma margem operacional, desenvolvendo e sustentando os recursos e competências da *startup*. Contudo, os sócios não tiveram a capacidade de antecipar e reagir às consequências externas e adaptar seus componentes.

4.1.1.2 Fatores de fracasso e consistência dinâmica da *Startup A*

Com base nas entrevistas e análise de documentos disponibilizados pelas empresas, foi realizado uma análise referente a relação entre os elementos de valor – criação, configuração e apropriação e os componentes do modelo de negócios e do RCOV da *Startup A*. A FIGURA 5 mostra os fatores de fracasso e consistência dinâmica da *startup* em destaque conforme as categorias de análise.

FIGURA 5 – FATORES DE FRACASSO E CONSISTÊNCIA DINÂMICA DA *STARTUP A*



FONTE: a autora

Considerando que a criação de valor está atrelada aos modelos de estratégia, clientes e oferta de mercado (proposta de valor no framework RCOV), podemos identificar que a *Startup A* não teve problemas no desenvolvimento dessa etapa de valor.

Na questão referente à estratégia, por mais que E01 não acreditasse em plano de negócios, a startups tinha desenvolvido o seu, e isso indica que por conta disso, a *Startup A* conseguiu encontrar seu espaço no mercado de forma muito rápida, conforme explicado por E01:

Eu não acredito em plano de negócio, a gente tinha, mas eu não acredito em plano de negócio... quanto ao modelo de negócio acho que a gente poderia ter testado outros modelos mas não deu tempo, o modelo que a gente encaixou, a gente encaixou relativamente rápido [...]

Com base nas análises, a *Startup A* não aparenta ter tido dificuldades na etapa da criação de valor. Entretanto, o mesmo não se pode afirmar a respeito da configuração de valor. Associada aos modelos de recursos (recursos e competências no RCOV), redes (organização em RCOV), produção e aquisição, podemos identificar que houve um problema no desenvolvimento dessa etapa de valor.

Com relação aos recursos, a *Startup A* detinha aqueles necessários para o início das atividades. Para começar, os próprios sócios possuíam competências em determinada área estratégica da empresa, como desenvolvimento de produto, marketing e vendas. Ambos os sócios tinham disponibilidade para se dedicar exclusivamente à startup. A startup também contou com o lastro financeiro de sua empresa-mãe e das aceleradoras. Os sócios participaram dos programas de aceleração, desenvolveram e ampliaram suas competências e expandiram seu leque de contatos, garantindo um alicerce sólido. E01 confirma essa constatação:

[...] a gente sofreu dois processos de aceleração, foi fantástico, o primeiro processo de aceleração foi o Farm [...] tinham mentores muito bons para ajudar a gente, foi muito legal, aí sim a gente teve esse momento de aceleração que ainda não tem no Brasil um parecido, lá na Califórnia, no vale do silício e foi uma outra grande sorte, a gente entrou no *best five*.

Na questão da produção e aquisição, percebe-se que ambos estavam bem desenhados e cumprindo seu papel. O modelo de produção tinha como principal interesse disponibilizar os dados de forma precisa e rápida, para que as emissoras pudessem trabalhar com dados reais e assertivos. Os sócios também se

preocupavam com a imagem da empresa, e recorreram aos serviços de assessoria de imprensa.

O problema primaz da *Startup A* parece ter se concentrado no modelo de redes, ou seja, a *startup* só existia por causa de um único parceiro estratégico. A entrega do serviço prestado pela *Startup A* dependia totalmente do Twitter, que num primeiro momento permitiu o acesso a sua plataforma. A escalabilidade do negócio, portanto, estava atrelada a boa vontade do Twitter. O QUADRO 13 apresenta os principais fatores de fracasso que podem estar associados ao modelo de redes.

QUADRO 13 – FATORES DE FRACASSO NA CONFIGURAÇÃO DE VALOR – MODELO REDES DA *STARTUP A*

FATORES DE FRACASSO	EVIDÊNCIAS
	MODELO DE REDES
Depender de um parceiro para sobreviver no mercado	<p>“[...] nós tínhamos dois grandes parceiros extremamente estratégicos, que era o Ibope e o Twitter.” (E01)</p> <p>“[...] foi quase todo nosso tempo no Twitter, porque o Facebook era fechado, a gente não conseguia as informações do Facebook, mas conseguíamos no Twitter[...].” (E01)</p> <p>“[...] o Twitter resolveu fazer uma gracinha de assumir essas coisas que a gente fazia [...] o próprio Twitter foi comprar a gente, até pela própria situação que ele criou, eles acabaram fazendo uma indicação para o Ibope, só que o Ibope ficou preocupado com isso entrando no Brasil e a gente fez alguns testes com Facebook tentou romper a barreira, temos uma boa rede no Facebook mas não conseguimos romper a privacidade e a gente decidiu fechar a empresa.” (E01)</p>

FONTE: elaborado pela autora com base em RIGOTTO (2018)

Entende-se que a apropriação de valor está atrelada aos modelos de receitas e financeiro (receita e custos no framework RCOV). Podemos identificar que a *Startup A* não teve problemas no desenvolvimento dessa etapa de valor. A *startup* tinha seu modelo de receita bem definido, com relatórios pque redundavam na principal fonte de receita. Como nas palavras de E01:

[...] a gente tinha um dashboard geral, que a gente normalmente dava para os clientes...

[...] a gente vendia o dashboard especializado para aquele programa.

Na verdade quando a gente recebeu capital, o nosso dinheiro que a gente ganhava na empresa já pagava as contas da empresa [...]

A questão financeira também não apresentava problemas, pelo contrário, além de capital injetado pelos próprios sócios, existia o suporte da empresa-mãe. Houve também rodadas de investimentos, o que ajudou a manter a saúde financeira da *Startup A*, conforme entrevista com E01:

A gente tinha a Intacta, que era a empresa-mãe e ela tinha faturamento, a gente usava esse faturamento para bancar a empresa [...]

A gente fez três rodadas (de investimento) e morreu, então precisou sim.

Outro fator importante analisado foi a questão da ausência de consistência dinâmica na *Startup A*. Conforme Demil e Lecocq (2010), os sócios proprietários deveriam ter se antecipado e reagido às consequências da evolução do modelo de negócios. Os proprietários estavam tão envolvidos com o seu serviço que não atentaram aos perigos de depender de um único fornecedor, ou seja, não tiveram a capacidade de prever que se o Twitter não permitisse mais o acesso aos seus bancos de dados, a empresa morreria, o que de fato aconteceu. Então, não houve ajustes e tomadas de decisão para mudar ou antecipar sequências de alterações em seus negócios de maneira lucrativa, e consequentemente, não havendo consistência dinâmica.

A falta de consistência dinâmica pode ser comprovada pelo próprio sócio E01:

[...] às vezes você dá uma olhadinha (no planejamento) para ver se tá OK mas o time com tempo se alinha e o plano vai perdendo um pouco de força [...]

Desta forma, por não ter tido adaptação do modelo de negócios em tempo hábil, e ter ficado aquém das expectativas de seus sócios (DEMIL; LECOCQ, 2010, CORBO et al., 2018, COPE, 2011), A *Startup A* encerrou suas atividades em 2015.

4.2.1 *Startup B*

A *Startup B* nasceu em meados de 2009, com o propósito de ajudar cineastas no momento da inscrição de seus filmes para festivais. A ideia surgiu com o sócio fundador, E2, que ao inscrever seu curta em um festival, identificou a dificuldade que todos os outros cineastas também tinham para se inscrever. Tudo era feito de forma

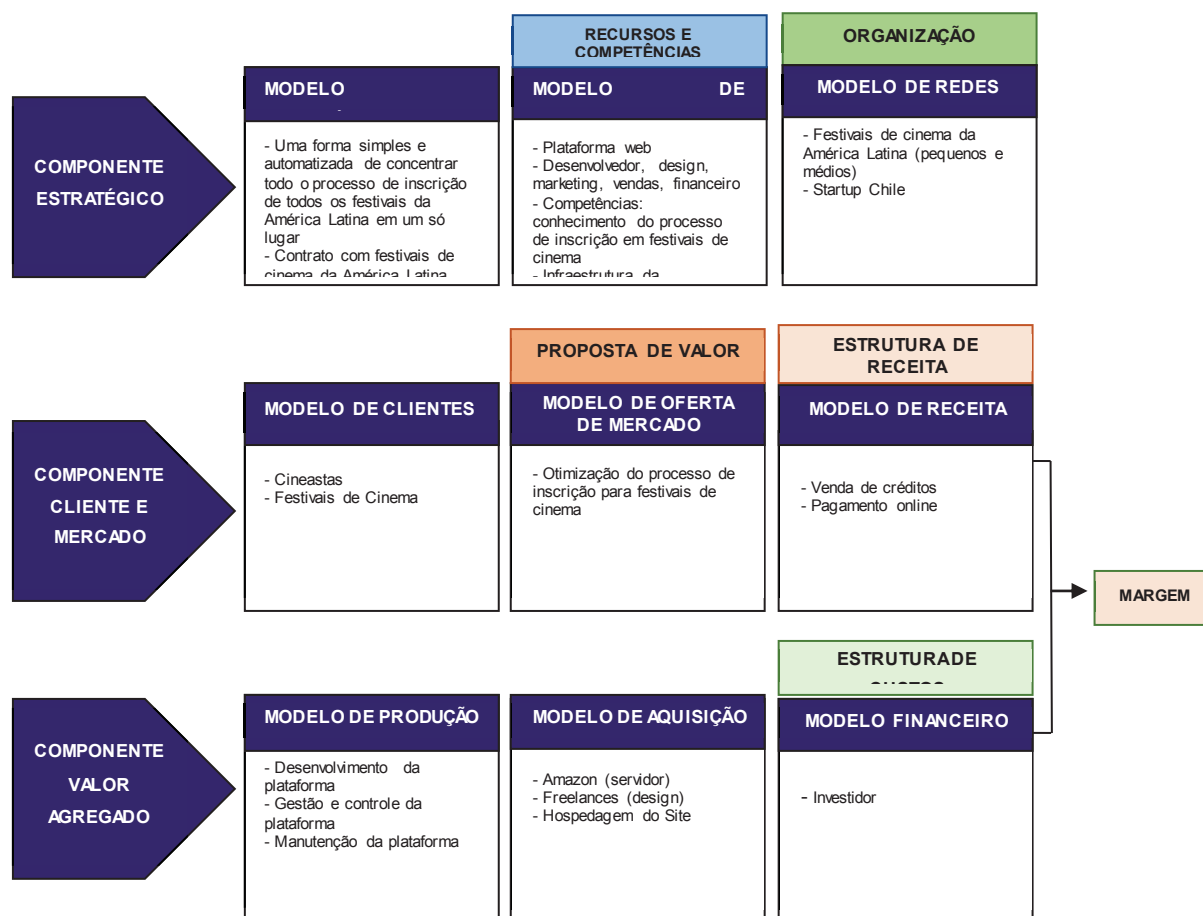
manual – caso fosse participar em centenas de festivais de cinema com o seu filme, era necessário fazer o processo de inscrição as mesmas centenas de vezes. E esse processo consistia em gravar um DVD, imprimir e preencher a burocrática ficha de inscrição e postar nos correios. Além desse processo ser complexo, corria-se o risco da inscrição não chegar devido a problemas como a greve dos correios, por exemplo – que de fato aconteceu com E2, que deixou de participar de 25 festivais.

Observando esse cenário e sua própria dor, E2 teve a ideia de criar uma plataforma onde tudo seria realizado de forma online. Através de pesquisas percebeu que esse tipo de processo seletivo (de forma online) já acontecia nos EUA e na Europa, o que fez o empreendedor investir nessa ideia. Dois amigos se juntaram a ele como sócios – um deles era responsável pelo desenvolvimento da plataforma e o outro, era responsável pelo financeiro. E2 era responsável pelo marketing e vendas. E2 e um dos sócios se conheceram na época da faculdade, e o outro estudou no maternal com o E2, e em um reencontro, aconteceu a sociedade.

O modelo de negócios funcionava como se fosse um canal *YouTube* fechado, ou seja, uma plataforma de inscrição para festivais de cinema da América Latina. Os festivais não pagavam por utilizar a plataforma, apenas os próprios diretores dos filmes inscritos. Na plataforma, o cineasta fazia o download do filme, preenchia a ficha e com um clique, sua inscrição estava feita para quantos festivais quisesse. O pagamento era em forma de créditos, onde um crédito (em torno de R\$ 9,90) valia uma inscrição em festival. O custo convencional desse procedimento via correios era em torno de R\$ 15,00 reais. A *Startup B* começou seu desmantelamento em meados de 2012, quando os sócios começaram a se envolver em outras atividades individuais.

4.2.1.1 O modelo de negócios da *Startup B*

Para a descrição dos componentes do modelo de negócios da *Startup B* e a análise da consistência dinâmica, será utilizado o modelo de negócios proposto por Wirtz (2019) e o framework RCOV proposto por Demil e Lecocq, baseado nos dados coletados nas entrevistas e análise de documentos na internet (FIGURA 6).

FIGURA 6 – MODELO DE NEGÓCIOS *STARTUP B*

FONTE: elaborado pela autora com base em WIRTZ (2019) e RCOV (2010)

O QUADRO 14 traz trechos que suportam as características do componente estratégico.

QUADRO 14 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA *STARTUP B*

Continua

MODELO DE ESTRATÉGIA
<p>“[...] era uma época de Youtube, isso foi a uns 10 anos atrás, <i>Startup</i> e empreendedorismo estavam começando, YouTube já estava bombando, comecei a pesquisar outros países, olhei para a Europa e Estados Unidos, vi que eles tinham ali plataformas de inscrição para festivais de cinema, aí nasceu a Envia La, era basicamente um YouTube fechado é uma plataforma de inscrição em festivais de cinema da América Latina aonde basicamente, entrando no modelo de negócio, ele não pagava, o festival não pagava para estar dentro da plataforma, quem pagava era os próprios diretores que inscreviam seus filmes, ali ele fazia o download do filme, preenchia uma ficha enorme e ela era adequada para todos os festivais da América Latina, tinha todas as informações necessárias e uma vez que ele fizesse esse processo, ele só precisava se inscrever [...]” (E02)</p>
<p>“[...] nossa estratégia inicial, a gente não foi atrás de usuário, do que inscrevia, do diretor, foi atrás dos festivais, porque se você traz festival, você migra para uma posição daquele público, então a gente sabia, ah ele tem uma média de inscritos de 5 mil, então tem uma média de 5 mil inscritos, são 5 mil filmes, 5 mil pessoas inscrevendo, então a gente realizava tal festival e via quantas pessoas passavam na nossa plataforma, então a gente tinha uma base de no</p>

Continua

próximo ano tentar subir, então nossa estratégia estava muito para ir atrás dos festivais [...]” (E02)

“[...] a nossa estratégia de penetração de mercado foi através de festivais pequenos e médios porque a gente queria gerar valor ai, ver como a plataforma ia funcionar, os festivais maiores eram mais complexos, mas a gente já estava se relacionando com eles, mas o processo de fechar contrato com os festivais menores e médios era mais rápido [...]” (E02)

“[...] a gente selecionou os festivais de acordo com o número de inscritos, de acordo com o tamanho deles, por exemplo, festival de teatro, não precisamos nem analisar o número de inscritos porque popularmente ele era, validamos com esse grupo de diretores, festivais pequenos que tinham relevância alta, os médios que tinham uma relevância alta e ver como o público via o impacto do festival, a mídia, olhando para a indústria mesmo, ai começamos a ver o que a gente tinha dentro de um espaço de tempo, que serviria de argumento porque a gente não usou metodologia pra isso, foi um brainstorming de primeiro posteriorizar isso e depois estar definido um cenário de festivais grandes, vamos criar hipóteses sobre isso, vamos entender, vamos começar a se relacionar com os grandes, se a gente pegar uma estratégia de grandes e médios e ali a gente foi trabalhando, a estratégia principal que foi definido foi, vamos utilizar nosso esforço para trazer o festival, porque uma vez que a gente traz o festival, no início a gente não vai impactar 100% dos inscritos que o festival tem, mas a gente vai conseguir uma conversação que vamos começar a explorar edição após edição, ficou decidido por uma estratégia de pequenos e médios, simplesmente pela facilidade que a gente teve de marcação inicial ali, começou a prospectar pequenos, médios e grandes, vimos o quanto grande ele tinha se tornado, uma coisa pesada, processo dele era lento, enquanto os pequenos e médios eles mantinham essa decisão entre eles ali.” (E02)

“[...] então o Canvas do modelo de negócio e o Canvas de proposta de valor e base de tudo era ali em Startups, essa foi a principal ferramenta mas obvio que a gente usou várias outras mais técnicas [...] a gente usava Scrum para fazer [...]” (E02)

“[...] o primeiro Canvas, primeiro brainstorming de modelo, como a gente queria fazer, que mercado era que a gente queria impactar, um marketing com concorrência, como era a tecnologia deles, como eles divulgavam, os folders, em tudo ali os três participaram [...]” (E02)

MODELO DE RECURSOS (WIRTZ) RECURSOS E COMPETÊNCIAS (DEMIL E LECOCQ)

“[...] eu não tinha nenhuma experiência com empreendedorismo, um sócio meu ele também não tinha, ele era desenvolvedor e um outro sócio meu também não, então os 3 sócios quando a gente começou essa jornada tinha zero ideia de empresa, business [...]” (E02)

“[...] depois desse ano que fragilizou muito, um dos sócios que era de desenvolvimento, ele foi chamado para ser sócio em uma outra Startup que hoje é gigante e o outro sócio que era do financeiro, nesse meio tempo ele começou uma jornada influenciador digital e aí ele começou a bombar, acabou que os sócios começaram a ver interesse em outras área já que a Startup não estava girando como era esperado, a gente fez um bate-papo e a gente viu que não era o momento mais e decidiu fechar, eu toquei mais 2, 3 meses sozinho [...]” (E02)

“Eu era um mix de marketing e vendas, porque eu era o único ali de dentro do cinema, acaba que era o meu mercado, então eu ficava responsável por essa parte de relacionamento e estratégias de venda, marketing, o Vitor era responsável por relacionamento e 100% do desenvolvimento da plataforma e foi o desenvolvimento bem grande e o Matheus era responsável por toda a parte financeira, toda a parte de prospecção de investimento, do nosso fluxo de caixa.” (E02)

MODELO DE REDES (WIRTZ) ORGANIZAÇÃO (DEMIL E LECOCQ)

“Podemos falar que os festivais eram parcerias indiretas, em alguma essência, já que eles fechavam com a gente, eles não pagavam e eles divulgavam no edital deles, tinha essa plataforma, no site tinha a plataforma, na divulgação tinha a marca, nossos maiores parceiros de longe foram eles, fora isso eu acho que a Startup Chile ajudou demais, foram bons parceiros,

em todo o hall de empreendedorismo de todos os sócios, é graças ao Startup Chile, sabe.” (E02)

“[...] a gente entrou bem rápido na Startup Chile, mas a gente passou 1 ano lá e foram dois anos fora da Startup Chile e um dentro [...]” (E02)

“[...] a gente passou pelo Startup Farm [...] a gente passou pelo Startup Campinas [...]” (E02)

FONTE: elaborado pela autora

O modelo de estratégia da *Startup B* consistia em otimizar o tempo do diretor ao se inscrever em festivais de cinema, simplificando o processo de inscrição simultânea em diversos eventos através de uma plataforma online. A estratégia consistia em fechar contratos de parceria com festivais de pequeno e médio porte (já que a parceria com festivais de grande porte era mais complexa), sem cobrar dos festivais, já que, segundo os sócios, essas participações por si só dariam visibilidade ao negócio. Então, a cobrança era feita dos inscritos, ou seja, dos diretores, que compravam créditos e tinham direito a um número específico de inscrições.

Como se pode observar, os principais recursos (recursos e competências por DEMIL; LECOCQ, 2010) da Envia lá eram a plataforma em si e os próprios sócios, responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção da plataforma, pela angariação de novos contratos de parcerias com os festivais de cinema e pela parte financeira. Um dos momentos marcantes para os sócios foi a participação na aceleradora *Startup Chile*, onde passaram 1 ano recebendo mentoria, contavam com infraestrutura e investimento de U\$ 40 mil dólares. No Brasil também passaram pelo processo de aceleração da *Startup Farm* e *Startup Campinas* que, segundo um dos fundadores, capacitaram três empreendedores, sem conhecimento prévio sobre negócios, a desenvolver suas competências e a estruturar um negócio. As parcerias da *startup* eram com os festivais de cinema que utilizavam a plataforma e, consequentemente, agregavam valor a *Startup B*, e a *Startup Chile*.

A seguir, veremos o componente cliente e mercado – que foca nas condições de entrega de valor a partir da lógica central de criação de valor. Segundo Wirtz (2019), seus elementos são modelo de produção, modelo de aquisição e modelo financeiro (ou estrutura de custos, para DEMIL; LECOCQ, 2010). Abaixo são apresentados alguns trechos que sustentam as características do componente de valor agregado, conforme QUADRO 15.

QUADRO 15 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE CLIENTE E MERCADO DA STARTUP B

Continua

MODELO DE CLIENTE
<p>“[...] a gente mapeou sentando com vários festivais, com vários diretores, o diretor reclamava que ele investia muito dinheiro e o filme dele tinha que ser avaliado em baixa qualidade, o festival reclamava que não tinha condição de avaliar o filme em boa qualidade, o diretor tinha uma dor muito grande que estava ligada ao processo, que é desgastante, ele não é simples, não é rápido, não era seguro, do lado do festival a mesma coisa, só que cada um em uma ponta do espectro [...]” (E02)</p> <p>“A gente entrevistou, dentro do Brasil, dentro da Argentina e começou a entender, eu tinha a minha experiência, mas ela estava limitada a São Paulo, aí gente fez esse gráfico de preço encontrou que a gente achava que ia ser um sweet spot para lá né, apesar da gente ter entrevistado, o foco de inscrição de filme na América Latina, aí a gente entrevistou diretores de cinema de todos os países, a gente abriu originalmente para o Brasil né, só quem estava no Brasil podia inscrever em qualquer festival mas se o cara tivesse na Argentina ele não conseguia inscrever.” (E02)</p>
MODELO DE OFERTA E MERCADO (WIRTZ) PROPOSTA DE VALOR (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] a gente não tinha no Brasil nem América Latina (concorrência) e a gente tinha fora, então se você quisesse inscrever um filme na Europa era com essas plataformas, se quisesse escrever um filme nos Estados Unidos era outra, mas aqui no Brasil, olhando a América Latina como um todo não tinha [...]” (E02)</p> <p>“[...] os festivais pequenos e médios eles eram abertos, tinham uma proposta mas ao mesmo tempo tinha a questão de como isso ia afetar, os maiores eles tinham uma preocupação muito grande com o direito dos filmes, como que isso ia passar, então eles tinham desconfiança, algumas pessoas que inscreviam fora do Brasil já estavam acostumados, então tinha uma educação, que era quem só fazia festival na América Latina, não conhecia nenhum tipo dessas plataformas, então teve um aspecto mais educacional, como a dor era bem latente a gente não sentiu muita dificuldade nesse aspecto de penetração.” (E02)</p> <p>“Foram nós, a gente fez uma proposta de valor para o festival, a gente fez uma proposta de valor para o diretor de cinema, eu não lembro de cabeça, mas ligava, elas eram bem semelhantes, porque os dois lados, o que a gente mapeou sentando com vários festivais, com vários diretores, o diretor reclamava que ele investia muito dinheiro e o filme dele tinha que ser avaliado em baixa qualidade, o festival reclamava que não tinha condição de avaliar o filme em boa qualidade, o diretor tinha uma dor muito grande que estava ligada ao processo, que é desgastante, ele não é simples, não é rápido, não era seguro, do lado do festival a mesma coisa, só que cada um em uma ponta do espectro, quando ele recebe mas sofre pela mesma coisa, então se um demora para mandar, outro demora para receber, então se um vem em baixa qualidade, tem que voltar em baixa qualidade, eu não lembro quais eram as frases que a gente compôs para os dois lados, mas estava muito atrelado, um era comportamento de envio e o outro era um comportamento de recebimento, mas ambos acabavam girando sempre para a mesma coisa.” (E02)</p>
MODELO DE RECEITA (WIRTZ) ESTRUTURA DE RECEITA (DEMIL E LECOCQ)
<p>“Era direto e reto assim, tirava a inscrição para um festival de cinema, dois créditos, dois festivais de cinema se você comprasse 10 créditos, tinha um desconto unitário no pacote, seguii esse modelo, não tivemos tempo de explorar outros...” (E02)</p> <p>“[...] o custo que ele tinha de correio, a gente fez uma conta média entrevistando mais de 500 diretores e descobriu que a média gasta por inscrição de filme era 15, que ele ia gastar para inscrever cada um desses filmes, então a gente definiu um preço que ia ser 9 ou 9,90, então compensava muito pra pela praticidade, segurança do envio, da pessoa poder avaliar o filme pela maneira que ele foi feito, toda a qualidade e um custo reduzido, a conta fechava muito bem pro lado do diretor de cinema [...]” (E02)</p>

“Nossa receita estava na compra de crédito, eu não lembro os valores que eles estavam, mas tinham os individuais que eram 5, 10, 15 e 20, eu acho, que a gente estava testando né, via na plataforma qual pacote tinha maior aderência, quais os volumes de compra, era essa nossa principal fonte de receita dentro do modelo, até a gente falir.” (E02)

FONTE: elaborado pela autora

Está claro que, no modelo de cliente, o principal elemento eram os diretores de cinema. À época de abertura da *Startup B*, o mercado cinematográfico estava aquecido, e não havia concorrentes na América Latina. Esse cenário redundou em uma oportunidade ímpar, apropriada pela startup.

Com relação ao modelo de receita, a empresa identificou que a melhor forma de cobrança seria a cobrança em uma das pontas da cadeia – a dos diretores de cinema.

O componente de valor agregado tem como foco o modelo de produção, o modelo de aquisição e o modelo financeiro (ou estrutura de custos para DEMIL; LECOCQ, 2010). Demil e Lecocq (2010) falam que a estrutura de custos é impulsionada pelos recursos e competências que a empresa adquire e desenvolve. O QUADRO 16 traz trechos que sustentam as características do componente de valor agregado.

QUADRO 16 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE DE VALOR AGREGADO DA *STARTUP B*

Continua

MODELO PRODUÇÃO
“A gente não fez propriedade intelectual, a gente tinha a empresa, mas não tinha registro de marca, não chegou a fazer nada disso, a única coisa que a gente poderia ter ali foi o nosso sistema de conversão, maior qualidade por menor tamanho...” (E02)
“[...] então a gente teve que ter bastante tempo e passou por várias versões que era o nosso processo de conversão, assim como o YouTube tem o dele para maximizar o view dele, a gente criou o nosso que a meta era menor tamanho por maior qualidade [...]” (E02)
MODELO DE AQUISIÇÃO
“[...] a gente chegou a trabalhar com dois freelances com a parte de design ao longo do processo [...]” (E02)
“Nossos gastos estavam com a Amazon, que era onde a gente deixava os filmes, toda essa dinâmica de maior tamanho por menor quantidade ocupava pouco [...]” (E02)
MODELO FINANCEIRO (WIRTZ) ESTRUTURA DE CUSTO (DEMIL E LECOCQ)
“[...] o primeiro investimento através da Startup Chile, que tinha na época 40 mil dólares [...]” (E02)

“[...] teve um investimento inicial nosso ali e um caixa que veio um pouco da Startup Chile, era só.” (E02)

“[...] nossa conta principal estava em hospedagem do site e hospedagem dos vídeos, era isso.” (E02)

FONTE: elaborado pela autora

A plataforma *online* utilizada por diretores realizarem a inscrição nos festivais de cinema foi desenvolvido pelos próprios sócios. Além disso, pelo fato de os diretores precisarem anexar o filme no momento da inscrição, a *startup* desenvolveu um sistema de conversão, que garantia a qualidade do vídeo em qualquer formato.

Durante a existência da empresa, a *Startup B* precisou contratar 2 *freelancers* de design e os serviço de armazenamento na nuvem da Amazon. A Amazon foi contratada, com desconto, por ter sido uma parceria da Startup Chile. Também foi contratada uma empresa para hospedagem do site da startup.

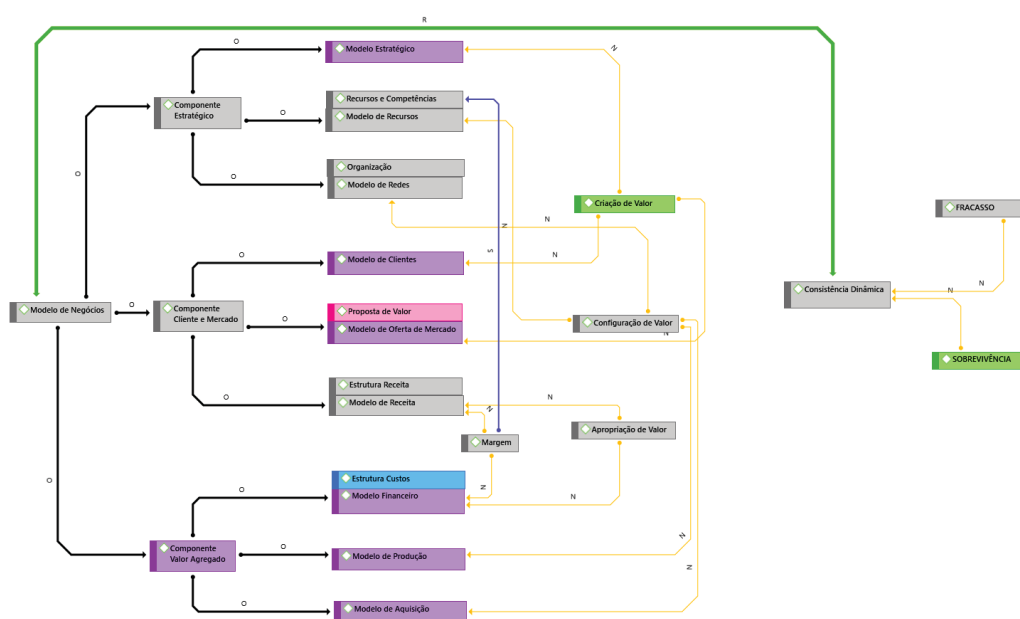
A *Startup B* sobreviveu apenas com o investimento concedido pela *Startup Chile* e com a venda dos créditos aos diretores de cinema. A empresa não chegou a ter faturamento mas conseguia arcar com as despesas e chegou ao fim sem dívidas. Demil e Lecocq (2010) falam da margem (diferença entre receitas e custos), que reflete o valor que a organização captura, e que pode sustentar os recursos e competências da empresa, dando sustentabilidade ao modelo de negócios. No caso da *Startup B*, todo o dinheiro advindo da *Startup Chile* e das vendas foram suficientes para manter uma margem operacional. Consequentemente, foi possível reinvestir em recursos e competências, mesmo com o encerramento das atividades da empresa.

Observa-se que a *Startup B* alcançou uma receita considerada satisfatória segundo os sócios, capaz de arcar com as despesas geradas. Os custos fixos e variáveis eram enxutos, e os sócios abriram mão do pró-labore. Todo o dinheiro que entrava era para pagar fornecedores, realizar a manutenção na plataforma e arcar com os custos de prospecção dos festivais de cinema. Mas mesmo assim a *Startup B* conseguiu manter uma margem operacional, desenvolvendo e sustentando os recursos e competências da *startup*. Contudo, os sócios não tiveram a capacidade de antecipar e reagir às consequências externas e evoluir em seus componentes do modelo de negócios.

4.2.1.2 Fatores de fracasso e consistência dinâmica da *Startup B*

Com base nas entrevistas e análise de documentos disponibilizados pelas empresas, foi realizada uma análise referente a relação entre os elementos de valor – criação, configuração e apropriação e os componentes do modelo de negócios e do RCOV da Envialá. A FIGURA 7 mostra os fatores de fracasso e consistência dinâmica da Envialá em destaque conforme as categorias de análise.

FIGURA 7 – FATORES DE FRACASSO E CONSISTÊNCIA DINÂMICA DA *STARTUP B*



FONTE: a autora

O processo de criação de valor está atrelado aos modelos de estratégia, clientes e oferta de mercado (proposta de valor no framework RCOV). Sob essa perspectiva, podemos afirmar que a *Startup B* não teve problemas no desenvolvimento dessa etapa de valor.

Na questão referente à estratégia, E02 e seus sócios realizaram de fato uma pesquisa de mercado, analisaram concorrentes, conversaram com clientes em potencial e toda essa pesquisa ficou documentada em um modelo de negócios (o Canvas na época). A *Startup B*, portanto, conseguiu encontrar seu espaço no mercado, conforme explicado por E02:

[...] o primeiro Canvas, primeiro brainstorming de modelo, como a gente queria fazer, que mercado era que a gente queria impactar, um

marketing com concorrência, como era a tecnologia deles, como eles divulgavam, os folders, em tudo ali os três participaram [...]

Conforme explicado por E02, fica claro que havia uma dor que até então tinha sido levantada por um dos sócios, mas que depois foi testada e aprovada pelos próprios clientes em potencial. A *startup* tinha como intenção simplificar o processo seletivo dos festivais de cinema, fazendo com que os diretores não precisassem mais ter que fazer o processo de inscrição mais de uma vez para festivais diferentes, disponibilizando seus dados e seus filmes de forma online. A estratégia desenhada parecia fazer sentido, validando, assim, o modelo de negócios da *startup*.

Tudo era feito de forma manual, ou seja, se você fosse participar em 250 festivais de cinema com o seu filme, era necessário fazer o processo de inscrição as 250 vezes, que era gravar um DVD, imprimir a ficha e postar nos correios

[...] nossa estratégia inicial, a gente não foi atrás de usuário, do que inscrevia, do diretor, foi atrás dos festivais, porque se você traz festival, você migra para uma posição daquele público, então a gente sabia, ah ele tem uma média de inscritos de 5 mil, então tem uma média de 5 mil inscritos, são 5 mil filmes, 5 mil pessoas inscrevendo, então a gente realizava tal festival e via quantas pessoas passavam na nossa plataforma [...]

Neste contexto, na etapa de criação de valor não foram identificados fatores que tenham levado a empresa ao fracasso.

Conforme apresentado neste estudo, a configuração de valor está atrelada aos modelos de recursos (recursos e competências no RCOV), redes (organização em RCOV), produção e aquisição. Sob esta perspectiva, identificam-se problemas no desenvolvimento dessa componente de valor.

Com relação aos recursos, a *Startup B* contava com uma ferramenta eficaz e única (sua plataforma online), mas não tinha competência e comprometimento para administrar uma empresa. Por mais que tenham passado por um processo de aceleração, com a oportunidade de desenvolver suas competências, dois dos três sócios resolveram deixar a startup e investir em suas carreiras pessoais, conforme as próprias palavras do sócio fundador:

[...] eu não tinha nenhuma experiência com empreendedorismo, um sócio meu ele também não tinha, ele era desenvolvedor e um outro sócio meu também não, então os 3 sócios quando a gente começou essa jornada tinha zero ideia de empresa, business [...]

[...] um dos sócios que era de desenvolvimento, ele foi chamado para ser sócio em uma outra ... e o outro sócio que era do financeiro, nesse meio tempo ele começou uma jornada de influenciador digital e aí ele começou a bombar, acabou que os sócios começaram a ver interesse em outras área já que a Startup não estava girando como era esperado [...]

A *startup* também contou com o apoio da *Startup Chile*, aceleradora que investiu U\$ 40 mil dólares e a ajudou a organizar sua estrutura através do modelo de negócios. Mas depois que acabou o período aceleração, por mais que ainda tivessem passado por mais duas aceleradoras no Brasil, parece que os sócios não estavam preparados e não levantaram possíveis situações que poderiam prejudicar a continuidade da empresa, como confirma o próprio sócio fundador:

[...] eu acho que foi uma falha de resiliência, na maturidade dos empreendedores, fragilidade no próprio modelo, pegando os festivais, a gente não levou em consideração que poderia ter um corte de verba, a gente nem quis olhar pra isso porque era a estratégia que fazia mais sentido [...]

O QUADRO 17 apresenta os principais fatores de fracasso encontrados no modelo de recursos.

QUADRO 17 - FATORES DE FRACASSO NA CONFIGURAÇÃO DE VALOR – MODELO RECURSOS DA *STARTUP B*

continua

FATORES DE FRACASSO	EVIDÊNCIAS
MODELO DE RECURSOS	
Despreparo dos sócios	“[...] eu não tinha nenhuma experiência com empreendedorismo, um sócio meu ele também não tinha, ele era desenvolvedor e um outro sócio meu também não, então os 3 sócios quando a gente começou essa jornada tinha zero ideia de empresa, business [...]” (E02)
Falta de comprometimento sócios	“[...] depois desse ano que fragilizou muito, um dos sócios que era de desenvolvimento, ele foi chamado para ser sócio em uma outra Startup que hoje é gigante e o outro sócio que era do financeiro, nesse meio tempo ele começou uma jornada influenciador digital e aí ele começou a bombar, acabou que os sócios começaram a ver interesse em outras área já que a

	Startup não estava girando como era esperado, a gente fez um bate-papo e a gente viu que não era o momento mais e decidiu fechar, eu toqu... mais 2 3 meses sozinho [...]” (E02) continua
Falta de visão	“[...] no nosso segundo ano de organização, teve um corte de verba e a gente mais de 75% dos festivais que a gente tinha, eles deixaram de acontecer por um ano, então isso já era uma fragilidade do modelo que era, o festival só acontece uma vez, se ele acontece em abril, ele só vai voltar a acontecer em abril do próximo ano, isso deu uma baque [...]”

FONTE: elaborado pela autora com base em RIGOTTO (2018)

Na questão da produção e aquisição, podemos afirmar que a plataforma atendia bem a necessidade dos festivais e diretores de cinema, e os fornecedores cumpriam o que prometiam na sua entrega de serviços. O modelo de produção tinha como principal interesse disponibilizar uma plataforma online, os festivais cadastravam seus eventos e os diretores se inscreviam por ali. Tudo de forma rápida e simplificada. Seus fornecedores nunca deixaram de entregar seus serviços, posto que ambos o prestavam de forma online.

No que diz respeito ao modelo de redes, a *Startup B* teve um grande suporte da Startup Chile, conforme afirma E02:

[...] eu acho que a *Startup Chile* ajudou demais, foram bons parceiros, em todo o hall de empreendedorismo de todos os sócios, é graças ao *Startup Chile*, sabe.

Em compensação, a *startup* contava com um único parceiro estratégico - os festivais de cinema de pequeno e médio porte. Esses festivais, em sua grande maioria, dependiam de lei de incentivo, e quando havia cortes de verba, os eventos eram cancelados e, conseqüentemente, não havia receita, conforme o próprio sócio fundador afirma:

[...] se eu não me engano, no nosso segundo ano de organização, teve um corte de verba e a gente mais de 75% dos festivais que a gente tinha, eles deixaram de acontecer por um ano, então isso já era uma fragilidade do modelo que era, o festival só acontece uma vez, se ele acontece em abril, ele só vai voltar a acontecer em abril do próximo ano, isso deu uma baque, menos financeiro e mais no nosso processo que a gente teve um desafio muito grande no ano anterior de trazer festivais e daí ficar parado um ano [...]

A partir desse acontecimento, o sócio fundador identificou uma fragilidade no modelo de negócios, que não havia sido observado até então. O QUADRO 18 apresenta os principais fatores de fracasso encontrados no modelo de redes.

QUADRO 18 - FATORES DE FRACASSO NA CONFIGURAÇÃO DE VALOR – MODELO DE REDE DA *STARTUP B*

FATORES DE FRACASSO	EVIDÊNCIAS
MODELO DE REDES	
Fragilidade do modelo de negócios	“[...] teve um corte de verba e a gente mais de 75% dos festivais que a gente tinha, eles deixaram de acontecer por um ano, então isso já era uma fragilidade do modelo que era, o festival só acontece uma vez, se ele acontece em abril, ele só vai voltar a acontecer em abril do próximo ano...” E02
Depender de um parceiro para sobreviver no mercado	“[...] a nossa estratégia de penetração de mercado foi através de festivais pequenos e médios porque a gente queria gerar valor aí, ver como a plataforma ia funcionar, os festivais maiores eram mais complexos, mas a gente já estava se relacionando com eles, mas o processo de fechar contrato com os festivais menores e médios era mais rápido [...]” E02

FONTE: elaborado pela autora com base em RIGOTTO (2018)

Segundo essa própria pesquisa, a apropriação de valor está atrelada aos modelos de receitas e financeiro (receita e custos no framework RCOV), podemos identificar que a *Envia lá* também teve problemas no desenvolvimento dessa etapa de valor.

A *startup* tinha seu modelo financeiro enxuto e com isso conseguiam arcar com as contas fixas e variáveis, conforme o próprio sócio fundador explica:

“PESQUISADORA: Chegou a ter lucro ou não?

ENTREVISTADO: Não

PESQUISADORA: Só se pagava?

ENTREVISTADO: Sim”

Já no seu modelo de receita, percebe-se mais uma falha. A *startup* contava apenas com a venda de créditos aos diretores. Mas os sócios não perceberam que a partir do momento que um festival não era realizado, não havia inscrição, e consequentemente, não havia a venda de créditos, ou seja, receita para a *startup*. A empresa contava apenas com um modelo de receita, não prevendo essas eventualidades e consequentemente não desenhando uma fonte de receita alternativa, conforme podemos sentir nas palavras do próprio sócio:

Nossa receita estava na compra de crédito, eu não lembro os valores que eles estavam, mas tinham os individuais que eram 5, 10, 15 e 20, eu acho, que a gente estava testando né, via na plataforma qual pacote tinha maior aderência, quais os volumes de compra, era essa nossa principal fonte de receita dentro do modelo, até a gente falir.

O QUADRO 19 apresenta os principais fatores de fracasso encontrados no modelo de redes.

QUADRO 19 - FATORES DE FRACASSO NA APROPRIAÇÃO DE VALOR – MODELO DE RECEITA DA *STARTUP B*

FATORES DE FRACASSO	EVIDÊNCIAS
MODELO DE RECEITA	
Fonte de receita única	<p>“[...] teve um corte de verba e a gente mais de 75% dos festivais que a gente tinha, eles deixaram de acontecer por um ano, então isso já era uma fragilidade do modelo que era, o festival só acontece uma vez, se ele acontece em abril, ele só vai voltar a acontecer em abril do próximo ano., isso deu um baque [...]” E02</p> <p>“Era direto e reto assim, tirava a inscrição para um festival de cinema, dois créditos, dois festivais de cinema se você comprasse 10 créditos, tinha um desconto unitário no pacote, seguiu esse modelo, não tivemos tempo de explorar outros [...]” (E02)</p>

FONTE: elaborado pela autora com base em RIGOTTO (2018)

O último fator a ser analisado foi a ausência de consistência dinâmica na *Startup B*. Conforme Demil e Lecocq (2010), a sustentabilidade de uma organização depende de sua capacidade de antecipar e reagir às consequências da evolução em qualquer componente. E este não foi o caso da *Startup B*. Primeiramente os sócios eram inexperientes, nunca haviam empreendido e não tinham noção de administração. Apesar de terem estudado o mercado e desenhado um modelo de negócio, os sócios não souberam se antecipar ou prever os acontecimentos que regiam o mercado. Dessa forma, entende-se que não houve consistência dinâmica. A falta de consistência dinâmica pode ser comprovada pelo próprio sócio E02:

“[...] foi uma falha de resiliência, na maturidade dos empreendedores, fragilidade no próprio modelo, pegando os festivais, a gente não levou em consideração que poderia ter um corte de verba, a gente nem quis olhar pra isso porque era a estratégia que fazia mais sentido...”

A partir desta análise, entende-se que por não ter tido adaptação do modelo de negócios em tempo hábil, e ter ficado aquém das expectativas de seus sócios

(DEMIL; LECOCQ, 2010, CORBO et al., 2018, COPE, 2011), a *Startup B* encerrou suas atividades em 2012.

4.3.1 *Startup C*

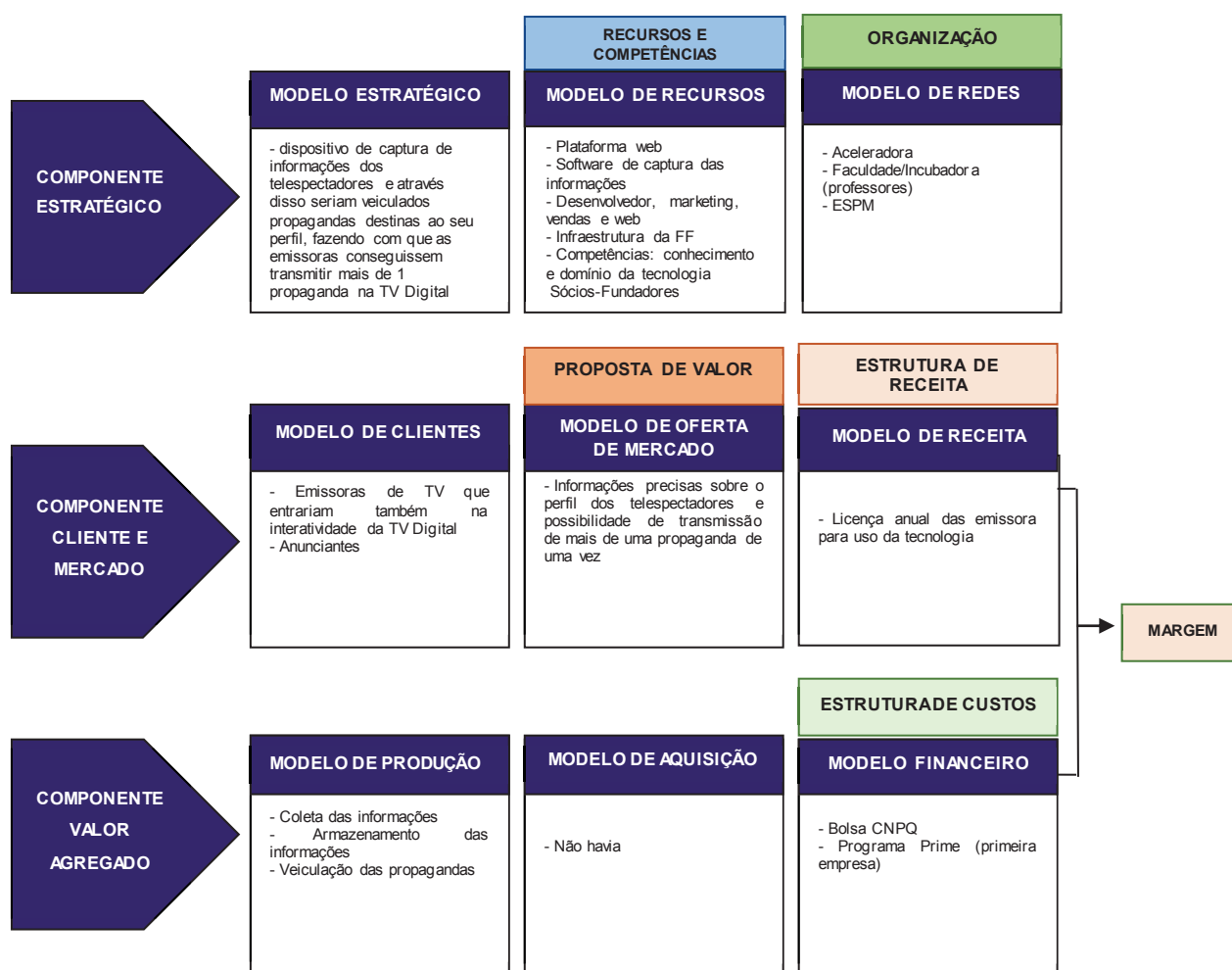
A história da *Startup C* começou em uma faculdade - a Universidade Federal Fluminense. E03 era aluno de Engenharia de Telecomunicações, e fez iniciação científica em um laboratório com outros colegas – dentre eles, seus futuros sócios. Sua linha de pesquisa versava sobre TV digital, e o governo à época, meados de 2004, investia maciçamente no tema.

E03 e seus futuros sócios estavam desenvolvendo várias pesquisas acadêmicas, mas foi em reuniões informais que perceberam que queriam partir para a prática. Então em 2008 nasceu a *Startup C*, uma empresa focada em propagandas para TV digital e formada por 5 sócios.

O serviço desenvolvido consistia em oferecer às emissoras de TV a possibilidade de transmitir, ao invés de apenas uma propaganda, mais de seis ao mesmo tempo. A publicidade era direcionada ao perfil do telespectador na TV aberta, mesma coisa como o *Google* faz hoje quando você acessa a internet, a propaganda é direcionada ao seu perfil. O dispositivo saberia seu perfil de acordo com os canais que você assiste, horário, localização, enfim, uma infinidade de informações.

4.3.1.1 O modelo de negócio da *Startup C*

Para a descrição dos componentes do modelo de negócios da *Startup C* será utilizado o modelo proposto por Wirtz (2019), conforme critérios apresentados na FIGURA 8 e discutidos na seção 2.3.3. Cada componente do modelo de negócios foi detalhado e comentado de acordo com as categorias propostas pelo autor, e baseado nos dados coletados nas entrevistas e análise de documentos fornecidos pela empresa (FIGURA 8).

FIGURA 8 – MODELO DE NEGÓCIOS *STARTUP C*

FONTE: elaborado pela autora com base em WIRTZ (2019)

A estratégia é o componente central do modelo de negócios, servindo como um guia para a empresa, e os elementos estratégia, recursos e redes formam este componente (WIRTZ, 2019).

Neste contexto, eis trechos que apontam as características presentes no componente estratégico, conforme QUADRO 20.

QUADRO 20 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA *STARTUP C*

Continua

MODELO DE ESTRATEGIA

Continua

"[...] eu comecei a fazer um trabalho de iniciação científica dentro de um laboratório que cuidava de mídias digitais e redes de computadores, ali começamos a fazer vários trabalhos de pesquisa acadêmica, iniciação científica tradicional ... uma dessas linhas de pesquisa que a gente estava fazendo na época, era sobre TV digital, isso era perto de 2004, 2005 e uma das professoras desse laboratório ela tinha sido aluna de doutorado da PUC, de um pesquisador que participava da criação da TV digital brasileira, a Ginga, na época que o governo estava investindo bastante, tinha expectativas grandes que o Brasil iria exportar tecnologia, e essa professora tinha uma linha de pesquisa de TV digital dentro desse laboratório." (E03)

"[...] dentro do laboratório a gente acabou aprofundando bastante o estudo na TV digital, a gente percebeu o potencial grande, um dia em um desses papos, tivemos um momento eureka de olhar para a publicidade da TV, o que acontecia na época, como sistema brasileiro de TV digital era, se tornou possível, começou a transmitir mais informação na mesma banda [...]" (E03)

"[...] a gente pensou no porque a gente não usa essa possibilidade tecnológica para transmitir ao invés de uma propaganda, 4, 5, 6 propagandas ao mesmo tempo, lá na outra ponta, na TV onde vai estar o telespectador, a gente cria um sistema de tecnologia lá que cite qual dos 6, 4, 10 propagandas que ele recebeu, eu vou exibir para aquele telespectador, essa foi a premissa da nossa ideia, a gente começou a não cobrar em cima dela, precisava amadurecer a ideia e aí a gente maturou melhor e criamos de fato um programa de publicidade relacionada ao perfil do telespectador na TV aberta, mesma coisa que o google faz hoje quando você acessa a internet, hoje na internet quando você recebe uma propaganda, a propaganda é direcionada ao seu perfil, o que a gente queria fazer com a Peta 5 era a mesma coisa, só que na TV, nosso dispositivo que ficaria dentro da TV ele saberia seu perfil de acordo com os canais que você assiste, horário que você assiste TV, aonde você mora, ele coleta um monte de informação e saberia qual é o perfil pra você, sabendo isso ele mostraria o melhor comercial para você, essa foi a base da nossa ideia." (E03)

"[...] a primeira coisa que a incubadora pediu pra gente foi o plano de negócio, foi um plano que tinha que ter projeção financeira, pesquisa de mercado, bem tradicional [...]" (E03)

MODELO DE RECURSOS (WIRTZ)
RECURSOS E COMPETÊNCIAS (DEMIL E LECOCQ)

"[...] a Peta 5, ela nasceu como uma empresa de prestação de serviços de tecnologia, eram 5 alunos de Engenharia de Telecomunicação fazendo serviço de tecnologia [...]" (E03)

"Nós tínhamos 3 sócios que eram mais chaves, eu que cuidava da tecnologia, outro sócio que se chamava Maurilio, cuidava do comercial e outro que se chamava Bruno, cuidava da parte de infraestrutura, nós éramos os 3 mais chaves, os outros dois sócios acabaram desistindo do projeto antes do final, antes de 2010 eles já começaram a abandonar o barco." (E03)

"[...] ficamos por 2 anos trabalhando na empresa, fazendo faculdade ainda, com 10, 15 colaboradores [...]"

"Nós fomos incubados, quando a gente mudou de ideia e fomos para esse modelo de publicidade e TV [...]" (E03)

"[...] a empresa caiu no segmento de inovação, por causa disso a gente conseguiu ser incubado na incubadora da Federal Fluminense." (E03)

"[...] fomos acelerados pela primeira aceleradora de Startups no Brasil que foi já em 2010, perto da gente fechar a empresa, que foi uma aceleradora que se chamava na época Aceleradora, hoje em dia não faz o menor sentido uma aceleradora se chamar aceleradora, mas na época fazia sentido, aí fomos acelerados também, esses foram alguns marcos que

contribuíram não só para o desenvolvimento da empresa mas também pro meu amadurecimento como empreendedor.” (E03)

**MODELO DE REDES (WIRTZ)
ORGANIZAÇÃO (DEMIL E LECOCQ)**

“[...] o nosso projeto, projeto final de curso meu foi essa tecnologia que a gente criou, então quando a gente submetia projetos pro CNPq, prêmios, os professores assinavam.” (E03)

“[...] e uma das professoras desse laboratório ela tinha sido aluna de doutorado da PUC, de um pesquisador que participava da criação da TV digital brasileira, a Ginga, na época o governo estava investindo bastante, tinha expectativas grandes que o Brasil iria continuar a tecnologia, e essa professora tinha uma linha de pesquisa de TV digital dentro desse laboratório.” (E03)

“[...] a gente conseguiu se destacar muito, os professores abraçaram o nosso projeto [...]” (E03)

“[...] o trabalho que o Yuri fez foi, em 2 meses ele conseguiu marcar pra gente reuniões com executivos de todas as emissoras [...]” (E03)

“[...] nós fizemos uma parceria com o ESPM, superior de propaganda e marketing lá do Rio de Janeiro, porque a gente estava pesquisando a tecnologia para publicidade e a gente conseguiu articular um projeto com eles, para eles pesquisarem a criação de propagandas para a nossa tecnologia [...]” (E03)

FONTE: elaborado pela autora

O modelo de estratégia da *Startup C* era voltado à TV digital, onde seria possível a uma emissora de TV transmitir até 6 propagandas simultaneamente; com isso, seria possível aos anunciantes compreender o perfil do telespectador, e direcionar seus esforços de marketing. Consequentemente, seria possível à emissora de TV aumentar o seu faturamento através de um número maior de veiculações de propagandas e os anunciantes, e entender melhor seu público-alvo. Os sócios acreditavam que a possibilidade de se transmitir mais anúncios era a estratégia ideal.

A *Startup C* possuía recursos (recursos e competências por DEMIL; LECOCQ, 2010), como a tecnologia em si (para a possibilidade de exibir mais de uma propaganda ao mesmo tempo), o software de captura dos dados e seus próprios sócios, que eram responsáveis pelo desenvolvimento do software, marketing e vendas e pelo *website*. Segundo o sócio fundador, houve marcos significativos nessa época. O primeiro deles foi a parceria (organização, segundo DEMIL; LECOCQ, 2010), que se conseguiu com a ESPM/RJ, onde os mesmos faziam uma pesquisa sobre a criação de propagandas para a tecnologia deles. Isso também abriu mais portas dentro da própria faculdade onde a startup era incubada, trazendo inclusive premiações em um concurso de inovação. O segundo é referente ao processo de aceleração, que além de ter aberto portas, contribuiu para o desenvolvimento e amadurecimento da empresa e dos empreendedores.

O componente cliente e mercado amolda-se como elemento central na criação de valor, e os elementos clientes, oferta de mercado e clientes formam este componente (WIRTZ, 2019). Abaixo é apresentado alguns trechos que dão sustentação às características do componente de cliente e mercado, conforme QUADRO 21.

QUADRO 21 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE CLIENTE E MERCADO DA *STARTUP C*

MODELO DE CLIENTE
“[...] tinha dois clientes nesse modelo, uma emissora que queria pagar e um anunciante que queria comprar um comercial, para a emissora o valor que a gente entregava, ela ia ganhar mais dinheiro do que a analógica, hoje por exemplo uma emissora pega 10 segundos do intervalo do Jornal Nacional e vende uma propaganda por 1 milhão, com a nossa tecnologia ela poderia pegar esses 10 segundos e vender 3 propagandas por 500 mil, no final ela ganharia 1,5 milhão [...]” (E03)
MODELO DE OFERTA E MERCADO (WIRTZ) PROPOSTA DE VALOR (DEMIL E LECOCQ)
“Não, não surgiu em momento algum, o que para a gente na época era ótimo, a gente se achava muito inteligente [...]” (E03)
“[...] uma dessas linhas de pesquisa que a gente estava fazendo na época, era sobre TV digital, isso era perto de 2004, 2005 e uma das professoras desse laboratório ela tinha sido aluna de doutorado da PUC, de um pesquisador que participava da criação da TV digital brasileira, a Ginga, na época que o governo estava investindo bastante, tinha expectativas grandes que o Brasil iria exportar tecnologia, e essa professora tinha uma linha de pesquisa de TV digital dentro desse laboratório.” (E03)
“[...] iniciamos vários trabalhos pra TV digital, jogos interativos, começamos a criar aplicativos para a TV, eu fui conhecendo mais a tecnologia e ver o que era possível fazer com a tecnologia de TV digital, depois que o padrão brasileiro foi adotado, dentro desse laboratório eu conheci, tinha contato com outros colegas, conheci outros 4 colegas que também eram alunos de Engenharia de Telecomunicações, que estavam lá dentro do laboratório e a gente começou a perceber o potencial dessa tecnologia [...]” (E03)
“[...] a gente acabou aprofundando bastante o estudo na TV digital, a gente percebeu o potencial grande, um dia em um desses papos, tivemos um momento eureka de olhar para a publicidade da TV, o que acontecia na época, como sistema brasileiro de TV digital era, se tornou possível, começou a transmitir mais informação na mesma banda [...]” (E03)
“[...] hoje por exemplo uma emissora pega 10 segundos do intervalo do Jornal Nacional e vende uma propaganda por 1 milhão, com a nossa tecnologia ela poderia pegar esses 10 segundos e vender 3 propagandas por 500 mil, no final ela ganharia 1,5 milhão [...]” (E03)
MODELO DE RECEITA (WIRTZ) ESTRUTURA DE RECEITA (DEMIL E LECOCQ)
“[...] a gente desenhou um modelo que iríamos cobrar uma licença anual das emissoras para uso dessa tecnologia, era como a gente esperava ganhar dinheiro [...]” (E03)

FONTE: elaborado pela autora

Destaca-se que o principal cliente da *Startup C* eram as emissoras de TV e os anunciantes. Como forma de receita, o modelo mais adequado baseava-se na cobrança de uma licença anual das emissoras para que pudessem transmitir mais de

1 propaganda de uma vez. Os sócios já conheciam as pessoas chaves das emissoras de TV, o que facilitou seu acesso.

No modelo de oferta, a *Startup C* identificou um mercado favorável, pois havia vários estudos sobre TV digital, onde o próprio governo estava investindo em ideias para que se pudesse exportar tecnologia. Além disso, não havia concorrente; até então, ninguém havia tido a ideia de usar a tecnologia para veicular diversos anúncios ao mesmo tempo.

A seguir veremos o componente valor agregado, que destaca as condições sob as quais o valor pode ser gerado, por meio de uma lógica central de criação de valor. Modelo de produção, modelo de aquisição e modelo financeiro (WIRTZ, 2019) perfazem este componente. Abaixo é apresentado alguns trechos que dão sustentação às características do componente valor agregado.

QUADRO 22 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE DE VALOR AGREGADO DA *STARTUP C*
continua

MODELO PRODUÇÃO
<p>“[...] hoje por exemplo uma emissora pega 10 segundos do intervalo do Jornal Nacional e vende uma propaganda por 1 milhão, com a nossa tecnologia ela poderia pegar esses 10 segundos e vender 3 propagandas por 500 mil, no final ela ganharia 1,5 milhão, era mais dinheiro para a nossa tecnologia [...]” (E03)</p> <p>“[...] a gente pensou no porque a gente não usa essa possibilidade tecnológica para transmitir ao invés de uma propaganda, 4, 5, 6 propagandas ao mesmo tempo [...]” (E03)</p> <p>“[...] criamos de fato um programa de publicidade relacionada ao perfil do telespectador na TV aberta, mesma coisa que o Google faz hoje quando você acessa a internet, hoje na internet quando você recebe uma propaganda, a propaganda é direcionada ao seu perfil, o que a gente queria fazer com a Peta 5 era a mesma coisa, só que na TV, nosso dispositivo que ficaria dentro da TV ele saberia seu perfil de acordo com os canais que você assiste, horário que você assiste TV, aonde você mora, ele coleta um monte de informação e saberia qual é o perfil pra você, sabendo isso ele mostraria o melhor comercial para você, essa foi a base da nossa ideia.” (E03)</p>
MODELO DE AQUISIÇÃO
<p>“Como era um produto de tecnologia, não tinha muito insumo dessa forma tradicional, ficava desenvolvendo um software, um insumo nosso era capital intelectual e conhecimento da tecnologia, era basicamente esses insumos, aí os outros eram bem tradicionais, computador para fazer as programações, testar o que estamos fazendo, não tínhamos insumos como uma indústria [...]” (E03)</p>
MODELO FINANCEIRO (WIRTZ) ESTRUTURA DE CUSTO (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] captamos perto de 300 mil reais em investimento, parte desse investimento foi via bolsas do CNPq, parte foi do programa Prime, programa de primeira empresa [...]” (E03)</p> <p>“[...] nossos investimentos vieram desses dois veículos, foi bolsas do projeto e depois do programa Primer.” (E03)</p> <p>“Esse (capital) a gente conseguiu com a Universidade, praticamente não tinha despesa fixa né, com eletricidade, luz, espaço físico, água, etc., tinha um local que o coordenador de curso cedeu pra gente e a gente usava essas bolsas para remunerar o nosso time.” (E03)</p>

“A gente conseguiu pagar pelos próximos 2 anos, que era o tempo de duração do projeto, o fato curioso é que essas bolsas não podiam remunerar os sócios da empresa, as bolsas tinham uma restrição, na época não podia remunerar os sócios, era muito engraçado porque a gente ganhava zero, eu contratava um colega meu e pagava uma bolsa, ele ganhava mais que eu, mesmo sendo sócio da empresa nunca ganhei um salário.” (E03)

“Então, o pouco que teve de capital de giro era desses serviços que eu te falei (prestação de serviços), um ou outro esporádico já conquistava trabalhando na TV digital, mas um ou outro projeto que aparecia e a gente precisava de grana, a gente fazia, era onde tinha um continua capital de giro, na empresa mais essas coisas insignificantes.” (E03)

“[...] a gente conseguiu esse fundo e conseguimos passar por isso tudo sem endividar [...]” (E03)

FONTE: elaborado pela autora

Os sócios da *Startup C* eram os responsáveis pelo desenvolvimento do software e por sua operacionalização. Quanto ao modelo de aquisição, não foi necessário a contratação de fornecedores ou aquisição de algum produto ou serviço, pois a *startup* recebia esses recursos por meio da incubadora. Por suas características tecnológicas, não foi necessária a aquisição de outros insumos.

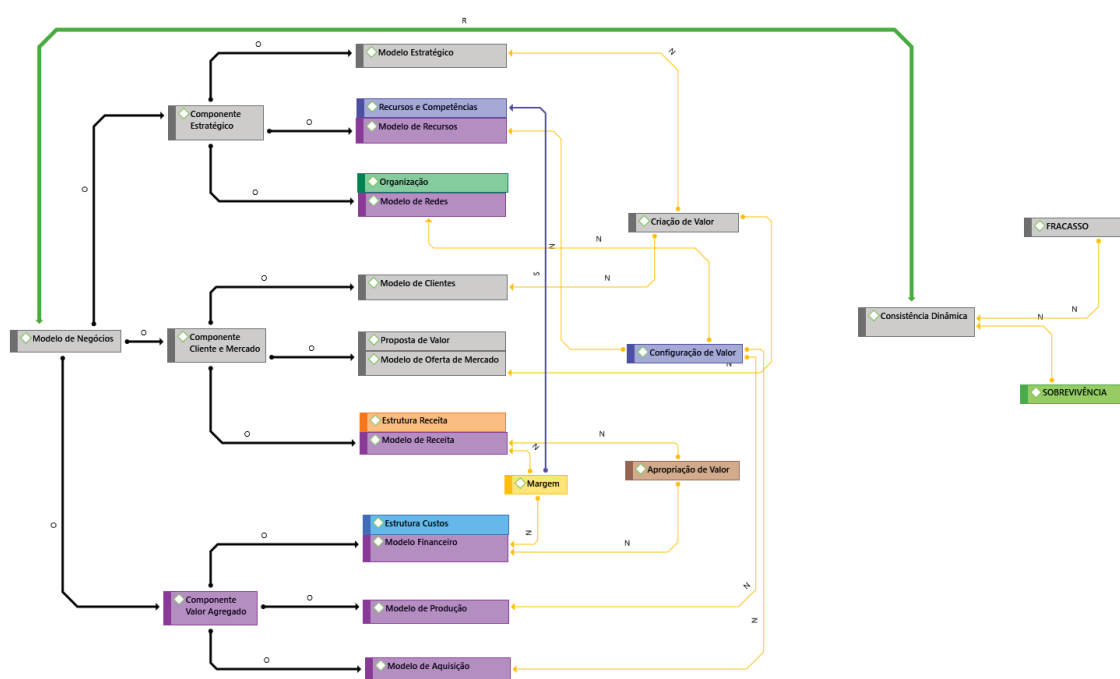
O modelo financeiro (estrutura de custos por DEMIL; LECOCQ, 2010) mostra que a startup tinha uma saúde financeira saudável, sem escassez de recursos ou sinais de má administração. O capital inicial e todo o investimento veio de bolsas do CNPQ e do Programa Prime (Primeira Empresa). A *Startup C* chegou a arrecadar 300 mil reais, valor suficiente para manter a empresa durante seus dois anos de existência. Os sócios não recebiam pró-labore e não houve dívidas deixadas pela empresa.

Demil e Lecocq (2010) ressaltam a questão da margem, que surge da diferença entre receitas e custos. Essa margem, mais ou menos substancial, reflete o valor que a organização captura e que pode, subsequentemente, alimentar o estoque de recursos e competências e, portanto, determinar ao longo do tempo a sustentabilidade do modelo de negócios. Entende-se que a *Startup C* tinha uma receita previsível, conseguindo então arcar com as despesas que a empresa gerava. Os custos fixos e variáveis, segundo o próprio sócio fundador, não eram altos, pois estavam incubados dentro da faculdade, a qual arcava com a maioria dos custos. Os sócios não recebiam pró-labore e a empresa conseguiu um investimento de R\$ 300 mil reais. A *Startup C* conseguiu manter uma margem operacional desenvolvendo e sustentando os recursos e competências da startup.

4.3.1.2 Fatores de fracasso e consistência dinâmica da *Startup C*

Com base nas entrevistas e análise de documentos disponibilizados pelas empresas, foi realizada uma análise referente a relação entre os elementos de valor – criação, configuração e apropriação e os componentes do modelo de negócios e do RCOV da Peta 5. A FIGURA 9 mostra os fatores de fracasso e consistência dinâmica da Peta 5 em destaque conforme as categorias de análise.

FIGURA 9 – FATORES DE FRACASSO E CONSISTÊNCIA DINÂMICA DA *STARTUP C*



FONTE: a autora

Considerando que a criação de valor está atrelada aos modelos de estratégia, clientes e oferta de mercado (proposta de valor no framework RCOV), podemos identificar que a *Startup C* teve problemas no desenvolvimento dessa etapa de valor.

Na questão referente à estratégia, E03 afirma nunca ter feito um plano de negócios além de que, a incubadora exigia um plano mesmo a startup não sabendo como fazia e mesmo não tendo ideia de projeções, pesquisa de mercado e etc. Para o sócio proprietário, isso era perda de tempo e o que eles queriam era focar o desenvolvimento da tecnologia.

[...] a primeira coisa que a incubadora pediu pra gente foi o plano de negócio, foi um plano que tinha que ter projeção financeira, pesquisa de mercado, bem tradicional, éramos bem focados no que estávamos

fazendo, fizemos o plano de negócio mas não valeu de nada, a incubadora, ela mais atrasava a gente do que ajudava, porque ela colocava demandas que olhando hoje pra trás, depois de ter passado por muita coisa, demandas que não fazem sentido serem apontadas para quem está montando uma *Startup* no seu início.

É possível perceber aqui 2 erros: o primeiro sobre o próprio plano de negócio, do qual de fato é importante, mas que naquele momento não fazia sentido para uma *startup*, pois esse tipo de empresa trabalha com tecnologia, e antes de mais nada é preciso validar uma ideia antes de se fazer projeções. O segundo ponto é a validação da ideia em si, os sócios estavam tão focados no desenvolvimento que não foram ouvir do mercado e do cliente a dor/problema dos mesmos. As palavras abaixo de E03 afirmam isso:

[...] o Yuri em uma visão inteiramente ortogonal, ele nunca me pediu um plano de negócios, nunca me pediu nada, ele só fez o seguinte, eu vou te dar a mão, você não tem cliente, não tem protótipo, vamos fazer o seguinte, eu vou te ajudar a conversar com os executivos, dono de emissora, entendemos que esse é o gargalo para você conseguir cliente, então vamos começar a conversar com executivos de emissoras [...]

O QUADRO 23 apresenta os principais fatores de fracasso encontrados no modelo de estratégia.

QUADRO 23 – FATORES DE FRACASSO NA CRIAÇÃO DE VALOR – MODELO ESTRATÉGIA DA *STARTUP* C

FATORES DE FRACASSO	EVIDÊNCIAS
MODELO DE ESTRATÉGIA	
Plano de Negócio/Falta de modelo de negócios	<p>“[...] a primeira coisa que a incubadora pediu pra gente foi o plano de negócio, foi um plano que tinha que ter projeção financeira, pesquisa de mercado, bem tradicional, éramos bem focados no que estávamos fazendo, fizemos o plano de negócio mas não valeu de nada, a incubadora, ela mais atrasava a gente do que ajudava, porque ela colocava demandas que olhando hoje pra trás, depois de ter passado por muita coisa, demandas que não fazem sentido serem apontadas para quem está montando uma <i>Startup</i> no seu início.” (E03)</p> <p>“[...] esse tipo de demanda não serve pra nada, só serve para atender a burocracia da incubadora e por outro lado tomava todo nosso tempo, a gente ficava lá perdendo dias fazendo relatório chutado, porque não tinha base nenhuma mas tinha que entregar, ficamos dias fazendo planos de negócios, foi tipo uma bola.” (E03)</p>

Foco no desenvolvimento do produto	“[...] éramos bem focados no que estávamos fazendo, fizemos o plano de negócio mas não valeu de nada [...]” (E03)
	“[...] estamos construindo um protótipo, na hora que a gente tiver um protótipo pronto, vamos lançar no mercado [...]” (E03)

FONTE: elaborado pela autora baseado em RIGOTTO (2018)

Esses erros reforçam os problema encontrados nos modelos de clientes e oferta de mercado. Com o foco no desenvolvimento do produto, os sócios se quer foram ao mercado realizar uma pesquisa sobre a real demanda dessa tecnologia. O governo poderia estar investindo em tecnologias por conta da TV Digital, onde os mesmos tinham uma grande expectativa mas será que era mesmo promissor essa nova onda de TV Digital?

Consequentemente também não conversaram com os clientes, quem de fato dita as regras. Em nenhum momento ao longo dos seus 2 anos de existência a *Startup C* foi conversar com seu futuro cliente, as emissoras de TV. Os sócios estavam tão vislumbrados com sua capacidade e inteligência que esqueceram de um pequeno detalhe: há 50 anos a propaganda é veiculada da mesma forma, conforme o próprio sócio fundado afirma abaixo:

A ideia era fantástica, era incrível, a tecnologia era incrível, só que o modelo de publicidade na TV que existe a 50 anos não vai ser mudada, nenhuma emissora vai mudar a forma que ganha dinheiro porque cinco jovens criaram uma tecnologia nova, foi isso que eles falaram para a gente.

Durante a entrevista com o sócio fundador, o próprio reconhece qual foi o erro cometido na época, conforme trecho abaixo:

O principal motivo que levou a gente a falir foi ter demorado demais pra validar a nossa ideia porque de fato era cliente, nós ficamos 2 anos e consumimos quase o recurso todo que a gente tinha, construindo um protótipo e imaginando que ao terminar o protótipo todo mundo ia adorar, durante esses dois anos a gente só conversou com professores, orientadores, parceiros, fundos de fomento, em nenhum momento conversamos com cliente, a gente demorou 2 anos para conversar com cliente, quando a gente conversou com um cliente pela primeira vez ele falou que nossa ideia não fazia sentido, é isso.

O QUADRO 24 apresenta os principais fatores de fracasso encontrados no modelo de clientes e oferta de mercado.

QUADRO 24 - FATORES DE FRACASSO NA CRIAÇÃO DE VALOR – MODELO DE CLIENTE E OFERTA DE MERCADO DA *STARTUP C*

Continua

FATORES DE FRACASSO	EVIDÊNCIAS
MODELO DE CLIENTE	
Falta de validação da ideia com o cliente	<p>“O principal motivo que levou a gente a falir foi ter demorado demais pra validar a nossa ideia porque de fato era cliente [...]” (E03)</p> <p>“A ideia era fantástica, era incrível, a tecnologia era incrível, só que o modelo de publicidade na TV que existe a 50 anos não vai ser mudada, nenhuma emissora vai mudar a forma que ganha dinheiro porque cinco jovens criaram uma tecnologia nova, foi isso que eles falaram para a gente.” (E03)</p>
Inexistência de cliente	<p>“[...] porque vocês não têm clientes, porque você esta me apresentando que recebeu financiamento, captou 300 mil reais, tem parceria com a ESPM, está incubado, tinha corpo o que a gente estava fazendo, só não tinha [...]” (E03)</p>
MODELO DE OFERTA DE MERCADO	
Falta de Pesquisa de Mercado	<p>“[...] não sei se você pegou o hype da TV digital, mas quando ela foi lançada, havia a promessa que você iria comprar pela TV, ia acessar banco pela TV, hoje ninguém compra um vestido assistindo novela, o porque isso não acontece, esse mercado, as emissoras de TV, elas são concorrentes dos grupos de Telecom, não é interesse da TV que você suprima a televisão para fazer algo interativo, a TV quer que você fique prestando atenção, porque o core business dela é a novela, imagina você abrir um aplicativo interativo que tira toda a tela, tira a atenção do telespectador pra você consultar o Twitter, isso não é interesse das emissoras e a emissora não vai mudar o modelo de negócio dela enquanto esse modelo estiver funcionando [...]” (E03)</p>

FONTE: elaborado pela autora baseado em RIGOTTO (2018)

Fica evidente que na etapa de criação de valor foram identificados fatores que tenham levado a empresa ao fracasso.

Conforme apresentado nesse estudo, a configuração de valor está atrelada aos modelos de recursos (recursos e competências no RCOV), redes (organização em RCOV), produção e aquisição, podemos identificar que não houve um problema no desenvolvimento dessa etapa de valor.

Com relação modelo de recursos e redes, a *Startup C* detinha uma infinidade delas. Para começar com os próprios sócios fundadores, onde cada um aplicou suas competências em determinada área estratégica da empresa, como: no desenvolvimento de produto, marketing e vendas. Apesar da empresa ter iniciado com 5 sócios e apenas 3 se dedicarem exclusivamente à *startup*, a mesma teve capacidade de se desenvolver. A empresa também contou com o apoio da incubadora (que ficava dentro da Faculdade Fluminense) e consequentemente teve orientação de professores que haviam abraçado o projeto. Assim como a Aceleradora, que em 2

meses fez a *startup* fazer tudo aquilo que não tinha feito em 2 anos, conforme palavras do sócio fundador:

[...] a gente conseguiu se destacar muito, os professores abraçaram o nosso projeto [...]

O que o Yuri com a aceleradora demorou 2 meses para fazer com a gente, a incubadora, o laboratório, o ambiente acadêmico digamos assim, vou colocar tudo no mesmo lugar, levou 2 anos [...]

Analisando o modelo de produção e aquisição, percebe-se que não houve problemas. No modelo de produção encontra-se um produto rodando 100%, onde a tecnologia era de ponta e não se encontrava problemas com seu funcionamento. Era rápida, precisa e atendia as suas funcionalidades. Era tão autossuficiente e tecnológica que não foi necessário adquirir produtos ou serviços, que pertencem ao modelo de aquisições, conforme palavras do sócio fundador:

Como era um produto de tecnologia, não tinha muito insumo dessa forma tradicional, ficava desenvolvendo um software, um insumo nosso era capital intelectual e conhecimento da tecnologia, era basicamente esses insumos [...]

A ideia era fantástica, era incrível, a tecnologia era incrível [...]

A apropriação de valor está atrelada aos modelos de receitas e financeiro (receita e custos no framework RCOV), podemos identificar que a *Startup C* não teve problemas no desenvolvimento dessa etapa de valor.

A *startup* tinha seu modelo de receita definido, apesar de nunca ter realizado uma venda, fazia sentido a forma de recebimento pelo serviço. O modelo financeiro também estava sendo bem administrado, pois apesar de nunca ter havido faturamento, o dinheiro recebido como investimento pela bolsa do CNPQ e pelo Programa Prime, foram suficientes para manter a empresa, arcar com as despesas, com o pagamento dos funcionários e encerrar a empresa sem nenhuma dívida, como o próprio sócio fundador afirma:

[...] não houve, a gente conseguiu esse fundo e conseguimos passar por isso tudo sem endividar, a gente não tinha muito como pegar dívida, acho que nenhum banco faria crédito pra gente, a gente nem conseguia pegar dívida, esse foi um problema que eu não tive que resolver [...]

Com relação a consistência dinâmica na *Startup C*, não houve. Segundo Demil e Lecocq (2010), a consistência dinâmica é a capacidade de se antecipar as sequências de alterações, permitindo que uma empresa construa e mantenha um desempenho sustentável, enquanto altera seu modelo de negócios. No caso na Peta 5, não houve ausência ou presença de consistência dinâmica, ou seja, por mais que havia um plano de negócios, a empresa não chegou a atuar no mercado, e consequentemente, não tem como analisar a consistência dinâmica e nem a capacidade dos sócios em terem conseguido se antecipar a alguma mudança no mercado. Essa ausência ou presença da consistência dinâmica pode ser comprovada pelo próprio sócio E03:

[...] problema foi que a gente conduziu a empresa com a mesma mentalidade de quem conduz um projeto de pesquisa ... estávamos dentro da universidade, tudo que a gente conhecia na época como gestão, tudo que a gente tinha de experiência era o que a gente viveu dentro do laboratório ... a gente tinha um cuidado muito grande em, primeiro fazer a tecnologia, provar a tese que é possível construir, não se expor ao falar com os clientes, ter certeza daquilo que fala, todo cuidado de um pesquisador, não vou publicar um artigo se eu não tiver certeza e quando você está falando de construção de empresa, a mentalidade precisa ser outra, precisa ir pro mercado e se jogar no mercado o mais rápido possível [...]

Desta forma, por ter falhado na etapa de criação de valor, e ter ficado aquém dos objetivos, deixando de satisfazer as principais expectativas dos acionistas (COPE, 2011; RIQUELME; WATSON, 2002), a Peta 5 encerrou suas atividades em 2010.

4.4.1 *Startup D*

A *Startup D* foi um aplicativo voltado aos estacionamento, mais especificamente para serviços de *Vallet*, onde através do mesmo era possível ter o controle e gerenciamento do estacionamento completo, desde a entrada e saída do veículo, declaração de objetos de valor, chamar o carro pelo aplicativo, enviar vídeo e foto do pátio mostrando onde o carro estava e etc.

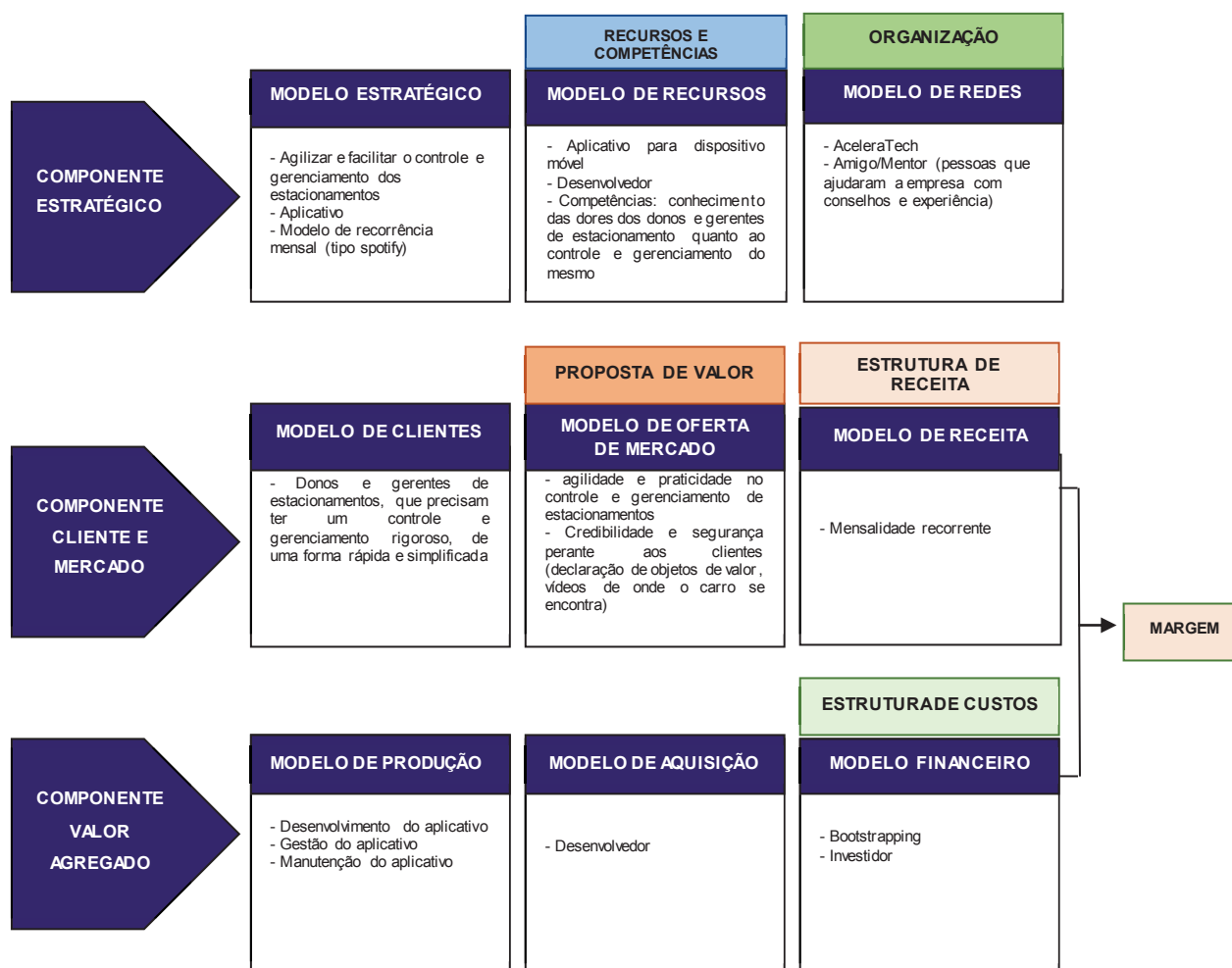
A ideia surgiu em 2013, em Curitiba, com o fundador E04, quando na época o mesmo era dono de estacionamento e via a dificuldade que era gerenciar toda uma operação de *Vallet*: alugando pátio, gerenciando equipes de mais de 30 pessoas, atendendo os clientes, utilizar rádio e declarar objetos de valor, fazendo com que o serviço fosse lento.

O empresário, então, resolveu vender seus estacionamentos e ir para a Índia desenvolver o aplicativo. Com uma ideia na cabeça e com o dinheiro no bolso, Rodrigo, único dono, ficou 1 mês no país até que o aplicativo fosse desenvolvido. O mesmo não chegou a ser operacionado, por falta de validação do mercado e por uma série de erros no funcionamento do mesmo, fazendo com que a *Startup D* encerrasse as atividades em 2016, após 3 anos de tentativa de operação.

4.4.1.1 O modelo de negócio da *Startup D*

Para a descrição dos componentes do modelo de negócios da *Startup D* será utilizado o modelo proposto por Wirtz (2019) e o framework proposto por Demil e Lecocq (2010), conforme critérios apresentados na FIGURA 10 e discutidos na seção 2.3.3 e 2.3.4. Cada componente do modelo de negócios foi detalhado e comentado de acordo com as categorias propostas pelos autores, e baseado nos dados coletados nas entrevistas e análise de documentos fornecidos pela empresa (FIGURA 10).

FIGURA 10 – MODELO DE NEGÓCIOS *STARTUP D*



FONTE: elaborado pela autora com base em WIRTZ (2019) e RCOV (2010)

A estratégia é o componente central do modelo de negócios, servindo como um guia para a empresa, e os elementos estratégia, recursos e redes formam este componente (WIRTZ, 2019). Demil e Lecocq (2010) reforçam que os recursos e competências podem ser desenvolvidos internamente ou buscados externamente no mercado, assim como as redes são as relações que uma empresa estabelece com outra para combinar e explorar esses recursos.

É possível analisar o componente estratégico através de alguns trechos que dão sustentação às características do mesmo, conforme QUADRO 25.

QUADRO 25 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA *STARTUP D*

MODELO DE ESTRATÉGIA
<p>“Eu fui um tempo, dono de um estacionamento aqui em Curitiba, durante 10 anos ... eu fazia a operação toda ali na região do Batel, eu estava com 19 anos de idade, quando estava acontecendo isso, eu cheguei no momento que eu estava aí com cinco operações de Vallet, dois estacionamentos e 30 funcionários, a operação era grande porque tinha que alugar vários pátios, além de ter o meu estacionamento tinha que alugar outro porque não dava conta de atender todo mundo, cada recepção de restaurante, tinha que ter um manobrista com rádio, que mandava o carro para um pátio, então assim, a organização tinha que ser bem feita, senão a gente se perdia ... e daí aquilo foi me dando raiva, falando no rádio, prancheta, aí demorava para pedir o carro ... aí eu falei assim, vou fazer um aplicativo para fazer a gestão do estacionamento, essa era a minha ideia [...]” (E04)</p> <p>“Hoje em uma operação de Vallet, você tem que ter várias pessoas no caixa, você tem pessoas no pátio e tem que fazer eles se comunicarem para saber onde estava cada carro, no meu aplicativo a gente fazia a parte da entrada, saída, tinha uma parte que o cliente podia chamar o carro antes mesmo de sair do restaurante, ele fazia parte de gestão completa do estacionamento [...]” (E04)</p>
MODELO DE RECURSOS (WIRTZ) RECURSOS E COMPETÊNCIAS (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] eu resolvi ir para Índia contratar uma empresa lá fora, eu fiquei com eles por 2 anos, fui pra lá, fiquei 1 mês lá procurando empresa e fiquei com eles por 2 anos. Nesse meio tempo eu aprendi a prototipar, fazer um protótipo do que eu queria fazer [...]” (E04)</p> <p>“[...] era o controle e a gestão do estacionamento completo, desde da entrada a saída, você declarar objeto de valor, chamar o carro do aplicativo, manda o vídeo de informal, manda foto do pátio, mostrar se o carro estava saindo, coisas assim [...]” (E04)</p>
MODELO DE REDES (WIRTZ) ORGANIZAÇÃO (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] aí em um evento de <i>Startup</i>, eu conheci um amigo meu, que é dono de uma <i>Startup</i>, ele foi meu mentor [...]” (E04)</p> <p>“[...] e na AceleraTech, lá em São Paulo, eu fui aprovado por eles, passei 6 meses com eles [...]” (E04)</p>

“Com certeza ela deu uma um fôlego a mais (AceleraTech), a gente tinha a esperança de um investimento no final da aceleração, foi como se fosse um MBA condensado, para você aprender um pouco de tudo, como crescer, o que fazer, o que não fazer, modelo de negócio, coisa que eu não tinha nem conhecimento e acabei aprendendo com eles.” (E04)

FONTE: elaborado pela autora

O modelo de estratégia da *Startup D* era através de um aplicativo agilizar e facilitar o controle e gerenciamento dos estacionamentos. Por experiência própria, o fundador entendeu que o mercado também sentia que precisava de uma ferramenta como auxílio no gerenciamento do negócio, tanto é que foi um incentivo para o fundador largar tudo e ir atrás do desenvolvimento do aplicativo. A *Startup D* acreditava que o melhor modelo de cobrança seria o de forma recorrente.

O modelo de recursos (recursos e competências por DEMIL; LECOCQ, 2010) da *startup* estava atrelado basicamente ao aplicativo e a na capacidade do fundador em prototipar e desenvolver o produto. Por mais que tenha sido desenvolvido externamente, sua competência por entender a dor do mercado fez com que facilitasse transformar a ideia em um produto concreto.

Com relação ao modelo de redes (organização por DEMIL; LECOCQ, 2010), a mentoria de um amigo e a participação no programa de aceleração mostram que o fundador se preocupava em desenvolver suas competências, pois isso o ajudaria a amadurecer seu negócio (DEMIL; LECOCQ, 2010).

A seguir veremos o componente de cliente e mercado, que serve como um componente central para a criação de valor, e os elementos clientes, oferta de mercado e receita formam este componente (WIRTZ, 2019). Demil e Lecocq (2010) afirmam que a participação da receita depende de como a proposta de valor (em forma de produto ou serviço) será entregue ao cliente, e de como os mesmos serão comercializados. Conforme QUADRO 26, é possível verificar alguns trechos que dão sustentação às características do componente de cliente e mercado.

QUADRO 26 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE CLIENTE E MERCADO DA *STARTUP D*
continua

MODELO DE CLIENTE
<p>“Fazer a operação, como vallet, tinha que ter vários rádios ou vários Nextel, não precisava ter impressora, ter um computador na banca, não ia usar papelzinho, ia para a parte de tecnologia ... era uma ferramenta para ajudar os estacionamentos a não perder dinheiro.” (E04)</p> <p>“Um perfil parecido com o meu, quem tivesse de fazer operação de vallet [...] não um estacionamento que tem só uma cabinezinha, que você entra lá e pega o papel, esse aí não, alguém que tem uma operação um pouco mais complexa.” (E04)</p>

MODELO DE OFERTA E MERCADO (WIRTZ) PROPOSTA DE VALOR (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] a proposta era ser uma ferramenta única, para fazer todas as coisas, evitar esse rompimento de caixa.” (E04)</p> <p>“Teve uma divulgação que eu fiz no Facebook mas nada muito, divulgando mais assim o vídeo que eu tinha criado, mas não com o objetivo de venda.” (E04)</p> <p>“Não tinha (sobre concorrente).” (E04)</p> <p>“Sim (sobre visitar estacionamentos e fazer teste), mas como funciona com internet para utilizar o aplicativo, dificultava bastante, ninguém tinha Wi-Fi na garagem, esse era um dos problemas, outro problema que eu tive foi que a gente nunca conseguiu chegar no proprietário do estacionamento ou da rede, só no influenciador e o cara não queria [...]” (E04)</p>
MODELO DE RECEITA (WIRTZ) ESTRUTURA DE RECEITA (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] a princípio eu queria vender a licença única e depois a gente mudou pra receita de recorrência [...]” (E04)</p> <p>“Modelo de recorrência mensal, tipo Spotify, quando você paga, você usa [...]” (E04)</p>

FONTE: elaborado pela autora

No modelo de cliente e receita da *Startup D* é possível perceber que seu principal cliente eram os estacionamentos e *vallets*. Conforme dito anteriormente, o fundador já tinha sido dono de estacionamentos e conhecia o mercado, e com isso desenvolveu um aplicativo para facilitar toda a operação. A monetização seria por mensalidade, cobrada de forma recorrente.

No modelo de oferta e mercado, o fundador tentou fazer alguma forma de divulgação nas redes sociais. E com relação à ouvir seus futuros clientes, houve uma pesquisa de mercado, mas o fundador se deparou com alguns problemas que ele não tinha parado para pensar, fazendo com que sua proposta de valor (entregar uma ferramenta única, que gerenciasse todo o estacionamento) começasse a perder forças.

O componente de valor agregado tem como foco em colocar em como e sob quais condições o valor pode ser gerado por meio de uma lógica central de criação de valor. Segundo Wirtz (2019), os elementos que compõem esse componente são: modelo de produção, modelo de aquisição e modelo financeiro (ou estrutura de custos para DEMIL; LECOCQ, 2010). Segundo os autores, a estrutura de custos é impulsionada pelos recursos e competências que a empresa adquire e desenvolve. Abaixo é apresentado alguns trechos que dão sustentação às características do componente de valor agregado conforme QUADRO 27.

QUADRO 27 – INFORMAÇÕES DO COMPONENTE DE VALOR AGREGADO DA *STARTUP D*

continua

MODELO PRODUÇÃO
<p>“[...] eu resolvi ir para Índia contratar uma empresa lá fora, eu fiquei com eles por 2 anos, fui pra lá, fiquei 1 mês lá procurando empresa e fiquei com eles por 2 anos.” (E04)</p> <p>“Eu aprendi a prototipar, não sabia programar nada, eu passei para eles o pdf interativo, eles poderiam clicar em um botão e entender como era o fluxo tanto na parte do admini continua era o best office do aplicativo, tanto da sua parte visual que era no pontinho d Android né.” (E04)</p>
MODELO DE AQUISIÇÃO
<p>“Isso (sobre a terceirização do desenvolvimento do aplicativo).” (E04)</p> <p>“[...] eu passei para eles (desenvolvedores indianos) o pdf interativo, eles poderiam clicar em um botão e entender como era o fluxo [...]” (E04)</p>
MODELO FINANCEIRO (WIRTZ) ESTRUTURA DE CUSTO (DEMIL E LECOCQ)
<p>“[...] um amigo meu médico ele entrou como investidor do meu aplicativo, da minha <i>Startup</i>, com 5%, foi 25 mil reais [...]” (E04)</p> <p>“[...] praticamente o dinheiro de dois estacionamentos que eu vendi, eu apliquei nessa empresa, uns 400 mil reais.” (E04)</p> <p style="text-align: right;">continua</p> <p>“O meu capital foi basicamente para bancar o desenvolvimento e meu custo de vida durante esse tempo e o capital do meu amigo foi para manter a operação em São Paulo [...]” (E04)</p>

FONTE: elaborado pela autora

O modelo de produção e aquisição caminharam juntos no caso da *Startup D*. O desenvolvimento do aplicativo ficou nas mãos dos indianos, os quais o fundador fez questão de ir até seu país para fazer a contratação dos mesmos. A criação do aplicativo girava em torno da proposta em fornecer uma ferramenta única para controle e gerenciamento dos estacionamentos. Sendo o ativo principal da empresa, havia um foco em volta do desenvolvimento do aplicativo.

O modelo financeiro está atrelado ao financiamento, capital e estrutura de custos de uma empresa (DEMIL; LECOCQ, 2010; WIRTZ, 2016). A *Startup D* recebeu um investimento muito grande, que foi de seu próprio fundador, no valor de R\$ 400.000,00 reais, além os R\$ 25.000,00 do investidor. Todo esse dinheiro foi para custear o desenvolvimento do aplicativo e as despesas do fundador (que viajava entre Índia, São Paulo e Curitiba). Não havia nenhum outro custo e o fundador encerrou a empresa sem dívidas.

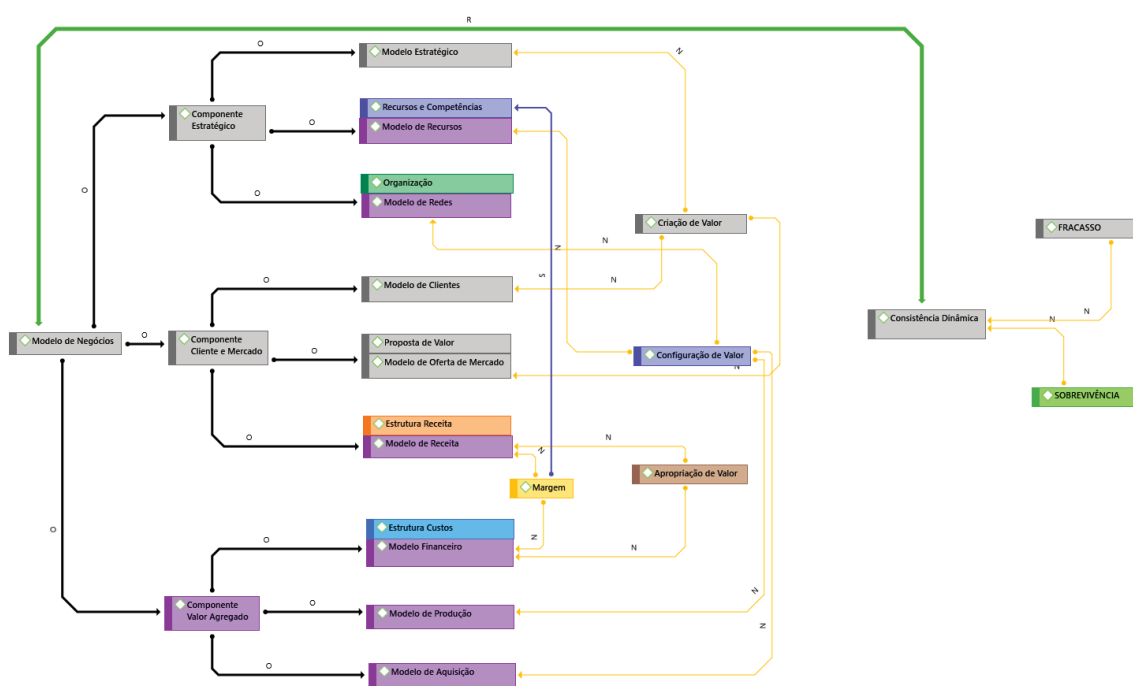
Demil e Lecocq (2010) ressaltam a questão da margem, que surge da diferença entre receitas e custos. Essa margem (mais ou menos substancial) reflete o valor que a organização captura e que pode subsequentemente alimentar o estoque de recursos e competências e, portanto, determinar ao longo do tempo a sustentabilidade do modelo de negócios. Analisando a *Startup D*, todo o dinheiro

advindo por *bootstrapping* (investimento próprio) e investidor, não foi suficiente para manter uma margem operacional, pois não havia entrada de receitas. Consequentemente, não foi possível reinvestir em recursos e competências, o que daria suporte ao modelo de negócios.

4.4.1.2 Fatores de fracasso e consistência dinâmica da *Startup D*

Com base nas entrevistas e análise de documentos disponibilizados pelas empresas, foi realizado uma análise referente a relação entre os elementos de valor – criação, configuração e apropriação e os componentes do modelo de negócios proposto por Wirtz (2019) e o framework RCOV proposto por Demil e Lecocq da *Startup D*. A FIGURA 9 mostra os fatores de fracasso e consistência dinâmica da *Startup D* em destaque conforme as categorias de análise.

FIGURA 11 – FATORES DE FRACASSO E CONSISTÊNCIA DINÂMICA DA STARTUP D



FONTE: a autora

Considerando que a criação de valor está atrelada aos modelos de estratégia, clientes e oferta de mercado (proposta de valor no framework RCOV), podemos identificar que a *Startup D* teve problemas no desenvolvimento dessa etapa de valor.

Na questão referente à estratégia, E04 afirma que antes e durante o processo de aceleração da *startup*, não foi realizado nenhum tipo de planejamento, apenas

uma pesquisa para medir o tamanho do mercado, mas sem validação da ideia, conforme explicado por E04:

Não fiz nada, durante a aceleração sim, a gente fez algumas coisas, medir tamanho de mercado, mas da ideia em si não.

Falhas do modelo de cliente e oferta de mercado também podem ser identificados. A primeira falha foi o fundador achar que sua dor também era de outros donos de estacionamentos e *vallets*, ou seja, em nenhum momento houve validação de ideia, conforme afirma E04:

[...] desde o primeiro momento eu não validei se a minha dor era a dor do mercado.

A pesquisa para medir o mercado e tentar testar o aplicativo nos estacionamentos com possíveis clientes, foi realizada depois que o produto já estava pronto. Durante a pesquisa, E04 descobriu vários problemas como: o aplicativo só funcionava com acesso à internet, encontrou dificuldade de acesso aos donos dos estacionamentos e a ferramenta era mal vista pelos influenciador. O fato de não haver concorrentes também é um indicativo de que o mercado não precisa de tal ferramenta, conforme afirma E04:

[...] ninguém tinha wi-fi na garagem, esse era um dos problemas, outro problema que eu tive foi que a gente nunca conseguiu chegar no proprietário do estacionamento ou da rede, só no influenciador e o cara não queria, o influenciador, o cara que estava no estacionamento emitindo o ticket, que permite ele fazer falcatrua no caixa, o meu sistema limitava ele fazer isso, emitia por e-mail para o cliente, mas pegava mal pro estacionamento, rolava muito disso de “não precisa entregar o papel” ou dá um similar ao do estacionamento e tem como computar isso por fora depois, então assim, ele viu como uma ameaça e então eu nunca consegui chegar mesmo nos proprietários, não tinha nem pensado nisso quando comecei a desenvolver a ideia.

Não tinha (resposta à pergunta referente a concorrência).

O QUADRO 28 aponta os principais fatores de fracasso encontrados nos modelos de estratégia, clientes e oferta de mercado.

QUADRO 28 – FATORES DE FRACASSO NA CRIAÇÃO DE VALOR – MODELO ESTRATÉGIA DA STARTUP D

Continua

FATORES DE FRACASSO	EVIDÊNCIAS
---------------------	------------

MODELO DE ESTRATÉGIA	
Falta de validação da ideia com o cliente	[...] desde o primeiro momento eu não validei se a minha dor era a dor do mercado.” (E04) “Não fiz nada, durante a aceleração sim, a gente fez algumas cc tamanho de mercado, mas da ideia em si não.” (E04) Continua
Foco no desenvolvimento do produto	[...] eu fiquei com eles por 2 anos, fui pra lá, fiquei 1 mês lá procurando empresa e fiquei com eles por 2 anos. Nesse meio tempo eu aprendi a prototipar, fazer um protótipo do que eu queria fazer ... até esse momento eu não cheguei a ir para o mercado com esse aplicativo [...]
MODELO DE CLIENTE	
Problema de acesso ao cliente	[...] outro problema que eu tive foi que a gente nunca conseguiu chegar no proprietário do estacionamento ou da rede [...] (E04)
MODELO DE OFERTA E MERCADO	
Resistência à mudança	[...] o cara não queria, o influenciador, o cara que estava no estacionamento emitindo o ticket, que permite ele fazer falcutra no caixa.” (E04)
Ausência de concorrentes	“Não tinha (resposta à pergunta referente a concorrência).” (E04) Continua

FONTE: elaborado pela autora com base em RIGOTTO (2018)

Conforme apresentado nesse estudo, a configuração de valor está atrelada aos modelos de recursos (recursos e competências no RCOV), redes (organização em RCOV), produção e aquisição, e podemos identificar que não houve um problema no desenvolvimento dessa etapa de valor.

Com relação aos recursos, a *Startup D* tinha como seu maior ativo o aplicativo e como competência, conhecimento do mercado de estacionamentos e *vallets*. A *startup* também conseguiu participar de um processo de aceleração do qual além de ampliar sua rede, fez com que o fundador aprendesse mais sobre o mundo do empreendedorismo.

No modelo de produção e aquisição, por mais que tivesse tido atraso na entrega do aplicativo por parte dos indianos e o mesmo não funcionar 100%, não é possível colocar esses apontamentos como fatores de fracasso pois não houve uma venda e também não se conseguiu testar a ferramenta no mercado. Além disso, foi realizado um desenho do processo de produção, ou seja, de como funcionaria de fato o aplicativo, conforme afirma E04:

[...] eu passei para eles o pdf interativo, eles poderiam clicar em um botão e entender como era o fluxo tanto na parte do administrador, que era o best office do aplicativo, tanto da sua parte visual que era no pontinho de dentro do Android né.

Entende-se que a apropriação de valor está atrelada aos modelos de receitas e financeiro (estrutura de receita e custos no framework RCOV), podemos identificar que a *Startup D* não teve problemas no desenvolvimento dessa etapa de valor.

Por mais que a *startup* não chegou a operacionalizar no mercado, o modelo de receita desenhado fazia sentido, uma vez que seria uma cobrança mensal de forma recorrente. A questão financeira também não apresentou problemas, uma vez que não houve despesas ao longo dos 3 anos de existência, pois o aplicativo não chegou a ser vendido, ou seja, não precisou ter custos de manutenção, retirada de pró-labore e etc. O investimento recebido por *bootstrapping* (investimento próprio) e pelo investidor arcaram com as despesas do desenvolvimento do aplicativo e com as despesas do fundador em se manter em São Paulo, Índia e Curitiba na fase de desenvolvimento.

Outro fator importante analisado, foi com relação a consistência dinâmica na *Startup D*, ou seja, não houve. Segundo Demil e Lecocq (2010), a consistência dinâmica é a capacidade de se antecipar as sequências de alterações, permitindo que uma empresa construa e mantenha um desempenho sustentável, enquanto altera seu modelo de negócios. No caso da *Startup D*, não houve ausência ou presença de consistência dinâmica, ou seja, por mais que havia um aplicativo, a empresa não chegou a atuar no mercado, e conseqüentemente, não tem como analisar a consistência dinâmica e nem a capacidade dos sócios em terem conseguido ou não se antecipar a alguma mudança no mercado. Essa ausência ou presença da consistência dinâmica pode ser comprovada pelo próprio fundador E04:

Nunca tive cliente nessa *startup*, voltei para cá (Curitiba), fiquei 6 meses, não queria mais ficar gastando dinheiro para mexer alguma coisa [...] então decidi encerrar a operação da empresa.

Desta forma, por ter falhado na etapa de criação de valor, e ter ficado aquém dos objetivos, deixando de satisfazer as principais expectativas dos acionistas (COPE, 2011; RIQUELME; WATSON, 2002), a *Startup D* encerrou suas atividades em 2016.

QUADRO 29 - RESUMO DOS CASOS

Continua

STARTUP A	STARTUP B	STARTUP C	STARTUP D
20 – 25 anos	20 – 25 ano	20 – 25 anos	20 – 25 anos

4 sócios	2 sócios	5 sócios	Único dono
Brasília	São Paulo	Rio de Janeiro	Curitiba
Aceleradora	Aceleradora	Incubadora/Aceleradora	Aceleradora
Bootstrapping	Bootstrapping/U\$ 50 mil	Investidor R\$ 300 mil	Aceleradora
Oferecia às emissoras de TV um relatório, emitido por meio de software próprio, com comentários feitos em tempo real via Twitter durante a transmissão de um determinado programa de TV.	Oferecia uma plataforma da qual otimizava o processo de inscrição dos diretores de cinema nos festivais da América Latina.	Oferecia uma tecnologia de ponta, onde seria possível veicular mais de uma propaganda de uma vez em um mesmo canal na TV digital, além de capturar as informações do perfil dos telespectadores.	Oferecia um aplicativo de controle e gerenciamento de estacionamentos e vallets.
SaaS	Plataforma	SaaS	Aplicativo
Tiveram grandes clientes como Globo, SBT, RECORD e etc	Tiveram os principais festivais utilizando a plataforma assim como os diretores	Nunca tiveram clientes	Nunca tiveram clientes
Houve faturamento	Houve faturamento	Nunca houve faturamento	Nunca houve faturamento
Falhas no MN: Componente Estratégico – Modelo de Redes (Org.)	Falhas no MN: Componente Estratégico – Modelo de Redes (Org.) e Modelo de Recursos Componente Cliente e Mercado – Modelo de Receita	Falhas no MN: Componente Estratégico – Modelo de Estratégia Componente Proposta de Valor – Modelo de Cliente e Modelo de Oferta e Mercado	Falhas no MN: Componente Estratégico – Modelo de Estratégia Componente Proposta de Valor – Modelo de
Tripé de Valor: Problemas Configuração de Valor	Tripé de Valor: Problemas Configuração de Valor	Tripé de Valor: Problemas Criação de Valor	Tripé de Valor: Problemas Criação de Valor
Consistência Dinâmica: Não houve	Consistência Dinâmica: Não houve	Consistência Dinâmica: Não houve	Consistência Dinâmica: Não houve
Consequência: Fracasso	Consequência: Fracasso	Consequência: Fracasso	Consequência: Fracasso

(encerramento da empresa)	(encerramento da empresa)	(encerramento da empresa)	(encerramento da empresa)
---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

FONTE: elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção serão realizadas as considerações finais do estudo. Em primeiro lugar será retomados os objetivos que guiaram a pesquisa, além de apresentar as contribuições teóricas e empíricas, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 RETOMADA DO PROBLEMA, OBJETIVOS DA PESQUISA E PRINCIPAIS ACHADOS

Esta pesquisa partiu do seguinte problema de pesquisa: **Como o fracasso de startups está associado à consistência dinâmica de seus modelos de negócios?** Para isso foram desenvolvidos cinco objetivos específicos de pesquisa com a intenção de responder o problema de pesquisa. A seguir serão apresentados os objetivos específicos e as conclusões finais a partir dos resultados encontrados.

i. Descrever os componentes dos modelos de negócio das *startups* estudadas;

Para descrever os componentes do modelo de negócios das *startups* estudadas, foi elaborado um questionário que permitisse descrever o modelo proposto por Wirtz (2016). Algumas empresas foram mais detalhistas e outras foi necessário ir além das entrevistas, analisando reportagens disponibilizadas na internet.

Mas é possível notar algumas semelhanças entre os modelos de cada empresa estudada, como por exemplo, a elaboração do próprio planejamento. Ambas atendem um cliente muito específico, onde dois deles enxergaram de fato uma oportunidade de mercado e os outros dois iniciaram a jornada empreendedora por conta de uma dor própria. Os serviços entregues tinham a intenção de facilitar e simplificar alguma atividade específica através do uso da tecnologia, onde todas, sem exceção, detinham de um conhecimento profundo.

Com relação ao planejamento, todas as *startups* tiveram algum tipo de problema, seja utilizando uma ferramenta inadequada ou não elaborando da forma correta o plano, além de não darem a devida importância ao mesmo. Consequentemente, a partir do momento que desde o início você não tem sua ideia desenhada e alinhada com todos os elementos de um modelo de negócios, provam que só podem levar uma empresa ao seu encerramento, como aconteceu com os quatro casos aqui estudados.

Por mais que todos os empreendedores nunca tivessem empreendido e fossem dessa forma despreparados, seus conhecimentos sobre desenvolvimento de produto mostravam que havia um domínio sobre o produto/serviço em si, mostrando o quanto todos focaram nessa etapa, achando que entregar um melhor produto seria mais fácil de ser aceito no mercado, precisando desse ou não.

A questão de redes também, sem exceção demonstrou ser algo vital para as *startups*. Todas relataram participação em programas de aceleração e disseram que foi essencial ter um mentor nessa jornada, onde foi possível desenvolver suas capacidades, competências e ampliar sua rede de contatos e parcerias. Assim como a questão de investimento, onde de alguma forma todas as empresas receberam uma quantia suficiente para se desenvolver.

E por último, outro fator interessante foi que todas as empresas achavam que tinham uma proposta de valor bem definida, mesmo que muitas delas não tivessem ido ao mercado validar e testar a ideia, ambas achavam que tinham a capacidade de entregar.

Em resumo, ficou claro que as *startups* acreditam que com uma ideia (proposta de valor), com um produto (produção), contatos (redes) e dinheiro (financeiro), é suficiente para se iniciar uma empresa, precisando o cliente/mercado ou não do seu produto/serviço, o que importa é que esse seja inovador e com altas doses de tecnologia.

ii. Identificar o tripé relacionado à criação, configuração e apropriação de valor nos modelos de negócio;

Para Meirelles (2015), há um consenso de que o constructo modelo de negócios se articula no tripé criação, configuração e apropriação de valor. Visto que o constructo modelo de negócio descreve como a organização cria, configura e apropria

valor, a criação de valor é a peça chave de um modelo de negócios, pois o mesmo explica como o valor em si é gerado através de determinados processos dentro de uma empresa (AMIT; ZOTT, 2001). Posto isso, foi possível identificar o tripé de valor, e à quais elementos cada um está relacionado.

Os elementos de modelo de estratégia, cliente e oferta de mercado estão atrelado à criação de valor, são destinados ao planejamento da captura de valor, ou seja, são responsáveis pela proposta de valor, em qual produto/serviço será criado para atender as necessidades do meu cliente.

Os elementos de modelo de recursos, redes, produção e aquisição, estão atrelados à configuração de valor, visto que esses são responsáveis pela entrega do valor, ou seja, que tipo de recursos são necessários para produzir o produto/serviço e de que forma minha rede de contatos pode me ajudar a entregar esse valor.

E os elementos de modelo de receita e finanças estão atrelados à apropriação de valor, ou seja, eu já criei, já entreguei e agora como eu recebo por isso. O elemento modelo de receita depende do elemento de modelo de oferta de mercado e clientes para ser ajustado, assim como o elemento modelo financeiro depende do elemento modelo de produção e de aquisições para obter informações sobre custos (WIRTZ, 2016). Ao final disso, a empresa se apropria do valor, ou melhor, é monetizada pelo o que acabou de entregar.

iii. Caracterizar outros fatores que podem estar associados ao encerramento das atividades das *startups*;

Após as análises, é nítido perceber três fatores que também estavam associados ao encerramento das atividades das *startups*: despreparo, comprometimento e o processo de aceleração.

O primeiro deles está relacionado ao despreparo de todos os fundadores. Além de nenhum deles ter conhecimento sobre gestão, a maioria tinha se formado em uma área diferente da qual foi atuar com a empresa. Muitos ali assumiram áreas como marketing e vendas, sem nunca ter estudado ou atuado na área. E mesmo assumindo essas posições estratégicas, nunca houve uma preparação para entender melhor como funcionava essas áreas, e isso é visível porque nenhuma das empresas fizeram algum tipo de divulgação de seus serviços e a maioria delas nunca conversou com um cliente antes.

O segundo ponto foi a questão de comprometimento. Observando as análises, e com exceção da Qual Canal, apenas os fundadores que tiveram a ideia permaneceram até o final com suas empresas, enquanto quem entrou como sócio, desistiu no momento em que os problemas começaram a surgir, como por exemplo, a falta de faturamento. É interessante também pontuar que, com exceção da Qual Canal, os sócios fundadores não retiravam pró-labore, pois apostavam que suas empresas iriam faturar muito e então depois de um certo tempo começariam a receber por isso. Mas como não foi isso que aconteceu e todos ali dependiam das *startups* como fonte de renda, os sócios começaram a procurar um trabalho que os remunerasse, afinal, todo ser humano precisa de dinheiro para sobreviver.

E o terceiro e último fator foi o processo de aceleração em si, que nos faz pensar em qual é de fato o papel das aceleradoras. Como dito anteriormente, todas as *startups* passaram por aceleração, mas todas após a aceleração, encerraram suas atividades.

iv. Analisar elementos inerentes à criação, configuração e apropriação de valor e associados ao encerramento das atividades das *startups*;

Entre os casos estudados, alguns elementos específicos à criação, configuração e apropriação de valor se destacaram ao estarem associados ao encerramento das atividades das *startups*, como: modelo de estratégia, clientes e oferta de valor (criação de valor), modelo de redes (configuração de valor) e modelo de receita (apropriação de valor).

Por mais que houve problemas em configuração de valor, ainda há erros primários, como problemas no momento de criação de valor, e isso é preocupante. Duas *startups* das quatro estudadas apontaram esse tipo de problema de forma mais grave. Começando pelo modelo de estratégia, uma delas elaborou um plano de negócios, o qual não é a ferramenta mais adequada quando se trata de *startups*, pois um plano exige, por exemplo, projeções financeiras das quais ainda não é possível definir, principalmente quando a mesma ainda está na etapa de validação da ideia. O segundo caso foi quando não houve nenhum tipo de planejamento, e o fundador foi direto para o desenvolvimento do produto. Além de pular a etapa do plano, pulou a etapa de validação de ideia e tantas outras que antecedem o desenvolvimento do

produto em si, o que poderia ter sido evitado se houvesse o desenvolvido do modelo de negócios.

O modelo de cliente e oferta de mercado foi outro erro gravíssimo. Como dito anteriormente, com a não elaboração de um planejamento, várias etapas foram puladas, e outra delas, foi a questão da validação da ideia junto aos clientes e mercado. As duas *startups* focaram completamente no desenvolvimento do produto, se preocuparam com a tecnologia, se o que estava sendo desenvolvido funcionava 100%, e esqueceram o mais importante: é isso que meu cliente quer? É isso que ele precisa? O meu produto será aceito no mercado? É uma dor, uma necessidade das pessoas?

Em relação à configuração de valor, duas outras *startups* apresentaram problema no modelo de redes. Por mais que ambas tivessem desenvolvidos ótimas parcerias e tivessem o apoio das aceleradoras com suas mentorias, os mesmos levaram à erros fatais. Uma delas dependia do parceiro para funcionar, ou seja, se o parceiro deixasse de existir ou encerrasse com a parceria, a *startup* morreria, que foi o que de fato aconteceu. A segunda cometeu o mesmo erro, mas poderia ter sobrevivido se tivesse buscado outros parceiros da mesma área (diferente da *startup* anterior que estava 100% atrelada ao parceiro para funcionar). E quanto às aceleradoras, como já discutido aqui, ainda não está claro até que ponto um programa de aceleração é pertinente.

Com relação à apropriação de valor, foi encontrado uma falha no modelo de receitas em uma das quatro *startups* estudadas. A empresa não se atentou ao seu modelo de monetização, não observando que o valor cobrado pelos seus serviços não era o suficiente para a empresa faturar. Como o próprio sócio fundador declarou, a receita apenas pagava as contas.

É importante observar que a configuração e apropriação de valor são valores possíveis de sofrerem ajustes mesmo a empresa em funcionamento, o que já não é o caso da criação de valor. A partir do momento que você erra desde o início, fica cada vez mais difícil de ajustar, e é por isso que muitas das *startups* morrem ou acabam pivotando (quando a *startup* muda completamente seu modelo de negócios). No caso das empresas com problemas de configuração e apropriação de valor, onde era possível ter ajustado essas questões, o problema foi na falta de planejamento em si, onde os fundadores não foram capazes de ter uma visão sistêmica, pois não havia para onde olhar.

v. Considerar, em conjunto, todos os elementos levantados e que podem estar associados à consistência dinâmica e, por conseguinte, ao encerramento das atividades das startups.

Segundo Demil e Lecocq (2010), três componentes permitem enxergarmos a coerência e uma visão dinâmica do modelo de negócios ao mesmo tempo: recursos e competências (RC) para gerar valor, organização (O) da empresa em uma rede de valor ou dentro dos limites da empresa e proposta de valor (V) para os produtos e serviços fornecidos (AMIT; ZOTT, 2001, CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, DEMIL; LECOCQ, 2010). Esses três componentes compõem o framework RCOV e determinam a estrutura e o volume de custos e receitas de um negócio e, portanto, sua margem e, por fim, sua sustentabilidade.

Analizando esses três componentes e comparando com os principais elementos do modelo de negócios que levaram as *startups* a encerrarem suas atividades, todas tiveram problemas com consistência dinâmica, ou seja, não tiveram a capacidade de se antecipar e reagir à mudanças internas e externas e de realizar ajustes em seu modelo de negócios.

Todas as *startups* tiveram problemas em um ou mais elementos relacionados à consistência dinâmica dos quais os gerentes não tiveram a capacidade de ajustar. Começando pela Qual Canal, que em seu modelo de redes não conseguiu prever que a partir do momento que o Twitter encerrasse a parceria, a *startup* morreria, ou seja, não foi capaz de buscar outras formas para continuar ofertando o serviço ao mercado sem depender de outra empresa para sobreviver. A Envia lá é o mesmo caso, onde poderia ter ajustado seu modelo de parceiros, buscando outros e consequentemente conseguir manter a empresa em funcionamento. A Peta 5 e a Apparking tiveram problemas com suas propostas de valor, e não conseguiram se antecipar de que o serviço ofertado não era de interesse de seus clientes.

A partir do momento que não há uma dinâmica e um ajuste perante esses elementos, não há consistência dinâmica. O ajuste entre o modelo de negócios e seu ambiente pode influenciar em sua lucratividade, assim como, a falta da adaptação no modelo de negócios em tempo hábil, pode resultar em retornos reduzidos, ou em casos extremos, falência e morte da empresa (GALBRAITH, 1973, 1977;

LAWRENCE; LORSCH, 1967; DEMIL; LECOCQ, 2010, CORBO et al., 2018), que foi exatamente o que aconteceu com as *startups* aqui estudadas.

Após destacados os objetivos específicos, volta-se ao problema de pesquisa: **Como o fracasso de *startups* está associado à consistência dinâmica de seus modelos de negócios?**

O presente estudo nos leva a crer que quando um gestor não tem a capacidade de se antecipar e reagir às mudanças internas e externas e conseqüentemente não realizar ajustes em seu modelo de negócios, a startup pode ter problemas em sua lucratividade ou em casos extremos, fracassarem. Isso nos mostra que a falta de planejamento, de um modelo de negócios capaz de direcionar uma empresa e de um gestor que tenha um profundo conhecimento e entendimento de seu modelo de negócios e das relações nas quais ele é construído, faz com que essa empresa tenha grandes possibilidades de encerrar suas atividades. Essa visão de consistência dinâmica implica ter conceitos e ferramentas para que os gerentes monitorarem a coerência e tomem uma sequência de decisões para mudar seus negócios de maneira lucrativa, e o modelo de negócios é um bom candidato para isso (DEMIL; LECOCQ, 2010).

5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Esta pesquisa teve a intenção de contribuir de forma teórica para a literatura de modelo de negócios, consistência dinâmica, tripé de valor e fracasso. Em modelo de negócios a contribuição se deu em busca dos principais elementos que o compõem e da importância de seu desenvolvimento, como a dinâmica entre os componentes e elementos, alcançando sua consistência dinâmica. O tripé de valor como forma de reforçar a importância da questão do valor dentro de uma organização. E o fracasso, em como evita-lo. O estudo de casos múltiplos ajudou a encontrar a relação entre a teoria aqui exposta e a fortalecer o constructo modelo de negócios.

Os casos aqui estudados tem como objetivo se aprofundar nos casos de fracasso sobre *startups*, uma vez que a literatura tem focado nos casos de sucesso. O estudo dos casos de fracasso podem trazer novos insights, conhecimento e aprendizado do ecossistema, e principalmente sobre os seus modelos de negócios, por se tratar a atuação em um ambiente dinâmico e de extrema incerteza.

A pesquisa buscou discutir casos de *startups* de todo o Brasil, sem focar em um nicho específico. A originalidade dessa pesquisa está ao se apresentar o modelo

de negócios proposto por Wirtz (2019) e o framework RCOV de Demil e Lecocq (2010), pois ambas se complementam e reafirmam quais elementos são essenciais para se desenvolver no momento do desenho do modelo de negócios. Além disso, uma ótima ferramenta que instiga a consistência dinâmica. O presente trabalho também mostra quais os principais fatores que levam uma empresa ao fracasso.

Outro ponto de contribuição prática, é que o fracasso pode fazer com que empreendedores, aceleradoras e investidores reflitam melhor sobre práticas que acontecem no mercado, como o *“Fail fast, fail often”* (Falhe rápido, falhe sempre), e se atentar que agilidade e o fracassar sempre pode não ser o melhor caminho, diminuindo e evitando fracasso, frustração e perda de dinheiro.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As duas principais limitações deste estudo se deram em função ao número de casos de fracassos encontrados. A quantidade de casos de fracasso somente foram suficientes para uma pesquisa qualitativa, de estudo de casos múltiplos, não conseguindo ampliar essa amostra para uma pesquisa quantitativa, o que poderia conseguir levantar em números os fatores que levam as *startups* ao fracasso. A segunda limitação é de que possa haver possibilidade dos dados refletirem o ponto de vista da pesquisadora, indistinção entre o sujeito e o objeto pesquisado. Mas medidas foram tomadas assegurando a validade e a confiabilidade do trabalho aqui apresentado.

Como sugestão é aplicar o presente estudo na visão das aceleradoras e investidoras, se apresentando como oportunidades para a realização de novas pesquisas na área. Outra sugestão é aplicar essa pesquisa por nichos, como: healthtechs, fintechs, insuretechs, edtechs e etc, para se fazer um comparativo dos fatores de fracasso.

A última sugestão é realizar mais pesquisas sobre a dinâmica nos modelos de negócios, no caso, sobre a consistência dinâmica.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUP. **Crescimento de Startups Brasileiras**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/01/numero-de-startups-brasileiras-cresce-185-em-seis-meses.html>>. Acesso em: 15 de novembro de 2018.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet business models and strategies**. 1. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- AFUAH, A. **Business models: A strategic management approach**. McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- AL-DEBEI, M. M.; EL-HADDADEH, R.; AVISON, D. Towards a business model for cellular network and telecommunication operators: a theoretical framework. **School of Information Systems, Computing and Mathematics**, 2008.
- ALTMAN, E. I. Corporate bankruptcy in America. Health Lexington Bookes, US, 1971.
- AMARANTE, J. M.; GORAIEB, M. R.; MACHADO, H. P. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, abr/jun, p. 28-40, 2014.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 493–520, 2001.
- ANDERSON, C. **A cauda longa**. Elsevier Brasil, 2006.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. **Causas da mortalidade de startups brasileiras**. Fundação Dom Cabral: Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Belo Horizonte, 2014.

BADEN-FULLER, C; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156-171, 2010.

BATOCCHIO, A.; GHEZZI, A.; RANGONE, A. A method for evaluating business models implementation process. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 712–735, 2016.

BERRYMAN, J. Small business failure and bankruptcy: a survey of the literature. McMaster University Library, 1983.

BOUWMAN, H. Designing metrics for business models describing mobile services delivered by networked organizations”, paper presented at the 16th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, p. 9-11, 2003.

BORGES, M. HOPPEN, N.; LUCE, F. B. **Information technology impact on market orientation in e-business**. Journal of Business Research, v. 62, p. 883-890, 2009.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis, Brasil: Editora Vozes, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, Lisboa, 2002.

BLANK, S. The four steps to the epiphany. 1º Edição. CafePress, 2005.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner’s manual: the step-by-step guide for building a great company**. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012.

BLANK, S; DORF, B. Startup Manual do Empreendedor. 1º Edição. Rio de Janeiro: Alta Books 2014.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR, Harborne W. Value-based business strategy. **Journal of economics & management strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BROWN, M. E.; GIOIA, D. A. Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 397-419, 2002.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2000.

BRETTEL, M. et al. Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 2, p. 167-184, 2012.

CAHILL, E. Company failure and the vigilante accountant. *Accountancy*, v. 19, n. 1045, p. 63-65, 1980.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

COCHRAN, A. B. Small business mortality rates: a review of the literature. *Journal of Small Business Management*, v. 19, n. 4, p. 50-59, 1981.

COOPER, R. "Embracing the freedom to fail fuels American Entrepreneurship", US Chamber of Commerce. Disponível em: <http://forum.uschamber.com/blog/2013/01/embracing-freedom-fail-fuels-american-entrepreneurship>. Acesso em 29 Fevereiro de 2019).

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

CORBO, L.; PIROLO, L.; RODRIGUES, V. Business model adaptation in response to an exogenous shock: An empirical analysis of the Portuguese footwear industry. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 10, p. 1-12, 2018.

COTTERILL, K. A comparative study of entrepreneurs' attitudes to failure in technology ventures. **International Journal of Innovation Science**, v. 4, n. 2, p. 101-116, 2012.

CURRIE, W. L. Value creation from the application service provider e-business model: the experience of four firms. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 17, n. 2, p. 117-130, 2004.

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, p. 354 – 363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHRISTENSEN, C. M. Making strategy: Learning by doing. **Harvard business review**, v. 75, n. 6, p. 141-156, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Elsevier, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods**. 5 th. Sage, 2018.

DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model: what it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 379–389, 2014.

D'ANDREA, D.; SILVA E MEIRELLES, D. Origens, definições e dimensões do conceito de modelo de negócio. Research Gate, 2018.

DEKIMPE, M. G.; MORRISON, D. G. A modeling framework for analyzing retail store durations. **Journal of Retailing**, v. 67, n. 1, p. 68-93, 1991.

DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures?. **Strategic management journal**, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, 2003.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. In: **Business models and modelling**. Emerald Group Publishing Limited, p. 31-58, 2015.

DOGANOVA, L., EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 38, n. 10, p. 1559–1570, 2009.

DOZ, Y. L.; KOSONEN, M. Embedding Strategic Agility. A leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. **Long Range Planning**, v. 43, p. 370-382, 2010.

DUBOSSON-TORBAY, M.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. E-business model design, classification, and measurements. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2002.

DUN & BRADSTREET. The business failure record. **Business Economic Division**, NY, p. 15, 1979.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERIKSSON, H. E; PENKER, M. Business modeling with UML. **New York**, p. 1-12, 2000.

FIET, J. O.; PATEL, P. C. Entrepreneurial discovery as constrained, sytematic search. **Small Business Economics**, v. 30, n. 3, p. 215-229, 2008.

FLICK, U. An Introduction to Qualitative Research, 4th ed., Sage, Los Angeles, CA, 2009.

GALBRAITH, J.R. Designing Complex Organizations. Addison-Wesley, 1973.

GALBRAITH, J.R. Organization Design. Addison-Wesley, 1977.

GEIBEL, R. C.; MANICKAM, M. The startup ecosystems in Germany and in the USA. **Journal on Business Review (GBR)**, v. 4, n. 3, p. 66–71, 2016.

GHEZZI, A.; CAVALLARO, A.; RANGONE, A.; BAOCCO, R. A comparative on impact of business model design & lean startup approach versus traditional business plan on mobile startup performance. Proceedings of the 17th International Conference on Enterprise Information Systems, v. 3, p. 196-203, Barcelona, Spain, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GODFREY, P. C.; GREGERSEN, H. B. Where do resources come from? A model of resource generation. *Journal of High Technology Management Research*, v. 10 (1), p. 37-60, 1999.

GOKTAN, A. B., MILES, G. Innovation speed and radicalness: are they inversely related? *Management Decision*, v. 49, n. 4, p. 533–547, 2011.

GUMMESSON, E. **Case study research and network theory: birds of a feather**. *Qualitative Research in Organizations and Management. An International Journal*, v. 2, n. 3, p. 226-248, 2007.

GHOSH, S. Why companies fail – and how their founders can bounce back. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-fail-and-how-their-founders-can-bounce-back>. Acesso em: 10 de Fevereiro de 2019.

GRAHAM, P. “Startup = Growth, Want to start a Startup?”. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html/>>. Acesso em: 18 Março 2018.

HAMEL, G. Leading the revolution. New York7 Plume, 2000.

HATCH, M.J., KOSTERA, M.; KOZMINSK, A. The three faces of leadership: manager, artist, priest, Blackwell. Oxford, 2005.

HEDMAN, J.; KALLING, T. IT and business models. **Liber/Abstrakt, Malmö, Sweden**, 2002.

HOETKER, G., AGARWAL, R. Death hurts, but it isn't fatal: The post exit diffusion of knowledge created by innovative companies. *Academy of Management Journal*, p. 446-467, 2007.

HULME, T. (2011a). *Startup Tools*. Disponível em: <http://weijiblog.com/startup-tools/>. Acesso em: 8 Agosto de 2018.

IBGE. <https://g1.globo.com/economia/noticia/em-tres-anos-3416-mil-empresas-foram-fechadas-no-brasil-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em 05 de setembro de 2018.

IBM, 2007. Paths to success: Three ways to innovate your business model. Disponível em: <www935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028552?cntxt=a1005266>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

ITO, N.C. and others. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.6, No. 2, Rio de Janeiro, 2012.

JOHNSON, W. M. **Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal**. Harvard Business Press, 2010.

JOHNSON, W. M.; CHRISTENSEN, M. C.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 2008.

KALYANASUNDARAM, G. **Why Do Startups Fail?** A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 7.1:079-102, 2018.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press, Boston, MA, 2004.

KENNY, K; SCRIVER, S. Dangerously empty? Hegemony and the construction of the Irish entrepreneur. *Organization*, v. 19, n. 5, October, p. 615-633, 2012.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual** / Fred N. Kerlinger; [tradução Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe]. São Paulo: EPU: EDUSP – Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

KISFALVI, V. The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: a field study. **Journal of business Venturing**, v. 17(5), p. 489-518.

KONCZAL, E. F. Models are for managers, not mathematicians. **Journal of Systems Management**, v. 26, n. 165, p. 12-15, 1975.

KRAUS, S.; KAURANEN, I. Strategic management and entrepreneurship: friends or foes. **Internacional Journal of Business Science and Applied Management**, v. 4(1), p. 37-50, 2009.

KNOTT, A. M., POSEN, H. E. Is failure good? *Strategic Management Journal*, p. 617-641, 2005.

LAMBERT, Susan. A conceptual framework for business model research. **BLLED 2008 proceedings**, p. 24, 2008.

LAMBERT, S. C.; DAVIDSON, R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 668–681, 2013.

LEHMANN-ORTEGA, L.; SCHOETTL, J-M. From buzzword to managerial tool: The role of business models in strategic innovation. **CLADEA, Santiago de Chile**, p. 1-14, 2005.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. *An International Journal*, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

LINDER, J.; CANTRELL, S. So what is a business model anyway. **Accenture Institute for High Performance Business**, 2000.

Lawrence, P., Lorsch, J. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University, 1967.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86–92, 2002.

MAHADEVAN, B. A framework for business model innovation. In: **IMRC Conference, Bangalore**, p. 16-18, 2004.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MASSEL, M. It's easier to slay a dragon than kill a myth. *Journal of Small Business Management*, v. 16, n. 3, p. 44-49, 1978.

MARMER, M.; HERRMANN, B. L.; DOGRULTAN, E.; BERMAN, R. **Startup genome report extra on premature scaling**. UC Berkeley: Stanford, 2011.

MARUYAMA, F. Incubar ou acelerar: análise sobre valor entregue para as startups pelas incubadoras e aceleradoras de negócios. Dissertação (Mestrado em Ciência), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, D. S. Modelo de negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. **ENANPAD - Encontro da Anpad**, 39, p. 1-16, 2015.

MORRIS, R. **High-Impact Entrepreneurship Global Report**. Center for High-Impact Entrepreneurship Endeavor, Global Entrepreneurship Monitor. New York, 2011.

MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M., ALLEN, J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, p. 726-35, 2005.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre, n. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MUELLER, B. A.; SHEPHERD, D. A. Making the most of failure experiences: exploring the relationship between business failure and the identification of business opportunities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 40, n. 3, p. 457–487, 2014.

MULDERS, M. A. W., VAN DER BROEK, C. P. J. A. Entrepreneurial decision making and the effect on business models. Breda, The Netherlands: Avans University of Applied Sciences, 2012.

MCGRATH, R. G. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. **Academy of Management review**, v. 24, n. 1, p. 13-30, 1999.

MCGRATH, R. G. Business models: A discovery driven approach. **Long Range Planning**, v. 43, p. 247–261, 2010.

NOBEL, C. Why Companies Fail and How. Harvard Business School Business Knowledge, 2011.

OLAISON, L; SØRENSEN, B. M. The abject of entrepreneurship: failure, fiasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 20 n. 2, p.193-211, 2014

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**, 172 f. Tese (Doutorado em Administração), Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15, n. 1, p. 1–43, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro, Brasil: Alta Books, 2011.

PATELI, A. G.; GIAGLIS, G. M. **A methodology for business model evolution: application in the mobile exhibition industry**. na, 2003.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PERREN, L.; JENNINGS, P. Government discourses on entrepreneurship: issues of legitimization, subjugation and power. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 2, march, p. 173-184, 2005.

PETROVIC, O, KITTL, C, TEKSTEN, R. D. Developing business models for e-business. Vienna: International Electronic Commerce Conference, 2001.

PITELIS, C. Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: a conceptual framework. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 6, p. 1359-1388, 2012.

PORTER, M. *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, 1995.

PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 1998a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4–9, 2004.

RAPPA, M. Managing the digital enterprise-Business models on the Web. 2001.

RIES, E. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Crown Books, 2011.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2014.

RIES, E. "The Lean Startup Methodology, Develop an MVP". Disponível em: <<http://theleanstartup.com/principles>>. Acesso em: 20 março 2019.

RIES, E. 2010. What is a startup? <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>. Acesso em Março, 2019.

REICHENBACH, H.; HERRERO RADA, S. "Entrepreneurship, business failure and starting afresh: the work of the European Commission". Disponível em: www.europeanrestructuring.com. Acesso em 29 Fevereiro de 2019.

RIGOTTO, L. Modelos de negócios e seus efeitos no fracasso de startups: um olhar sobre as construtechs. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná, 2019.

RIQUELME, H.; WATSON, J. Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure have empirical validity? **International Small Business Journal**, v. 20, n. 4, p. 395–420, 2002.

SAEBI, T.; LIEN, L.; FOSS, N. What drives Business Model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 2016.

SALDAÑA, O. **The coding manual for qualitative researches**. 3 ed. Sage, 2016.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. S., COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SITKIN, S. B. Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, p. 231-266, 1992.

SHIRKY, Clay. **Here comes everybody: The power of organizing without organizations**. Penguin, 2008.

STARTUPFARM. **Panorama das startups no Brasil 2016**. São Paulo, 2016.

STAKE, R.E. 2000. **Case studies**. In: N.K. DENZIN e Y. LINCOLN (eds.), Handbook of qualitative research. 2 ed. Thousand Oaks, Sage

STARTSE. Disponível em: <www.startse.com>. Acesso em: 15 junho 2018.

SØRENSEN, B.M. Behold, I am making all things new: the entrepreneur as saviour in the age of creativity. *Scandinavian Journal of Management*, v. 24, n. 2, p. 85-93, 2008.

STEVENS, G. A.; BURLEY, J. 3,000 raw ideas = 1 commercial success! *Research Technology Management*, v. 40, n. 3, p. 16-38, 1997.

SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 2, p. 318–328, 2003.

SHEPHERD, D. A.; HAYNIE, J. M. Venture failure, stigma, and impression management: a self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 5, n. 2. 2011.

TABORDA, A. “O que é uma start-up?”, Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf>. Acesso em: 04 março 2019.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J. Reflections on “profiting from innovation”. **Research Policy**, v. 35, n. 8, p. 1131-1146, 2006.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

TIKKANEN, H., LAMBERG, J. A., PARVINEN, P., KALLUNKI, J.P. Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Manage*, p. 789–809, 2005.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Electronic Markets**, v. 8, March, p. 37–41, 1998.

TORRES, J. O Guia da Startup. 1º Edição. São Paulo: Casa do Código, 2012.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. *Institute Entrepreneurship Management Journal*, p. 449-465, 2012.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; FLORES, M. The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, v. 25, n. 6, p. 541-55, 2010.

UCBASARAN, D; SHEPHERD, A. D; LYON, A. Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, v. 39, n. 1, p. 163-202, 2013.

ULMER, M. J.; NIELSEN, A. Business turn-over and causes of failure. **Survey of current business**, v. 27, n. 4, p. 10-16, 1947.

VASCONCELOS, G. G.; MALAGOLLI, A. G. Inovação startup: transformando ideias em negócios de sucesso. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 9, p 739-753, 2016.

VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E. B. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. **Journal of change management**, v. 4, n. 3, p. 259-276, 2004.

WATSON, J.; EVERETT, J. Defining small business failure. *International Small Business Journal*, 1993.

WATSON, J., EVERETT, J. E. Do small businesses have high failure rates: Evidence from Australian retailers. *Journal of Small Business Management*, p. 45-62, 1996.

WATSON, K., HOGARTH-SCOTT, S. WILSON, N. Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 4, n. 3, p. 217-38, 1998.

WIKLUND, J., BAKER, T., SHEPHERD, D. The age effect of financial indicators as buffers against the liabilities of newness. *Journal of Business Venturing*, p. 423-437, 2010.

WIRTZ, B. W. **Electronic Business**. 1. ed. Wiesbaden: Gabler, 2000.

WIRTZ, B. W. **Business model management: design process instruments**. 2. ed. Speyer: Kindle Direct Publishing, 2016.

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business models origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.

WIRTZ, B. W.: **Digital Models. Concepts, Models, and Alphabet Case Study**. 1. ed. Springer, 2019.

YIN, R. K. **The case study as a serious research strategy**. Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, 3, 97-114, 1981.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G. S. Using strategy to change your business model. **Business strategy review**, v. 15, n. 2, p. 17-24, 2004.

ZANELLI, J. Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	
MESTRANDA RESPONSÁVEL: Meryelen Lunelli	
ORIENTADORA RESPONSÁVEL: Prof. ^a Dra. Márcia Ramos May	
VISÃO GERAL	
Este protocolo de pesquisa faz parte de dissertação de mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, Linha de Inovação e Tecnologia. A pesquisadora tem interesse no estudo de modelos de negócios das startups brasileiras.	
PROBLEMA DE PESQUISA: Como a criação, configuração e apropriação de valor do modelo de negócios está associada ao fracasso das startups brasileiras?	
QUESTÕES NORTEADORAS: 1. Como estão configurados os modelos de negócios e seus componentes nas startups estudadas? 2. Qual a proposta de valor do modelo de negócios das startups estudadas? 3. Quais as características comuns ou diferentes entre os modelos de negócios das startups fracassadas? 4. Em qual fase do processo de gestão do modelo de negócios a startup fracassou? 5. Como o modelo de negócio falhou em criar, configurar e apropriar valor? 6. Como o processo de criação de valor do modelo de negócios falhou?	
JUSTIFICATIVA DA PESQUISA: Contribuir nos estudos sobre modelos de negócio, por meio de estudos empíricos para consolidação da teoria e levantar os fatores de fracasso das startups brasileiras para a elaboração de relatórios post-mortem, trazendo conhecimento para que os empreendedores possam se preparar melhor antes de iniciar um novo negócio, aumentando as taxas de sucesso.	
CARACTERÍSTICAS PARA ESCOLHA DOS CASOS: 1 A empresa foi uma startup de tecnologia? 2 A empresa desenvolveu um produto ou serviço e o disponibilizou no mercado? 3 A empresa descontinuou suas atividades? 4 A empresa terminou suas atividades em um período inferior ou igual a cinco anos?	
PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	
PLANEJAMENTO DA COLETA DE DADOS: Os dados serão coletados junto às startups de base tecnológica por entrevistas semiestruturadas com os fundadores ou gerentes das empresas descontinuadas.	
Equipamentos e objetos a serem utilizados durante a coleta de dados: gravador, computador, roteiro de entrevista e termo de consentimento livre e esclarecido.	

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
COMPONENTE ESTRATÉGICO		
i. Modelo de estratégia	a. Quais eram seus principais produtos e serviços? b. Como era o mercado em que vocês atuavam? c. Vocês utilizaram ferramentas de planejamento antes e durante a existência da empresa? Quais? Ex.(definição de missão, visão, objetivos, análise SWOT...) d. Ainda a respeito das ações que antecederam a abertura da empresa: quem participou do planejamento inicial? e. Havia encontros para se discutir questões estratégicas? Com que frequência? E quando havia necessidade de se fazer, discutir ou rever as decisões estratégicas, quem participava desses processos, e de que forma? f. Os produtos e serviços que vocês ofereciam eram os mesmos planejados desde o início? Se <u>não</u> , quais foram as mudanças com relação às ideias iniciais? g. Qual é sua opinião sobre a utilidade das ferramentas estratégicas? h. Em determinado momento houve a percepção da necessidade de se fazer mudanças estratégicas, de produto, de mercado... Quando isso ocorreu? Quem participou desse processo de mudança? Houve condições de se fazer as mudanças? Que medidas foram tomadas com relação à estratégia?	Criação de valor
ii. Modelo de recursos	a. Quais eram seus principais recursos físicos? Ex.: computadores, máquinas, imóveis, localização, redes de distribuição,... b. Quais eram seus principais recursos intelectuais? Ex.: marca, propriedade intelectual, parcerias, bases de dados, software... c. Com relação à operação da sua empresa, quem eram as pessoas-chave? (Pessoas ou funções de quem depende a produção) d. Quais eram seus principais recursos financeiros? Ex.: financiamento de capital, linha de crédito, ... e. Quais eram suas principais competências? f. Com relação aos concorrentes, estas competências podem ser consideradas exclusivas? Em que sentido?	Configuração de valor
iii. Modelo de redes	a. Quais as parcerias que haviam na empresa? b. Havia parcerias estratégicas com outras empresas (entre não-concorrentes)? c. Houve alguma aliança com concorrentes? d. Houve alguma oportunidade de joint ventures para desenvolvimento de novos negócios? e. Quais eram os tipos de parcerias de compra e venda? Ex.: fornecedores exclusivos, confiáveis,... f. Qual era o grau de dependência de recursos da sua empresa na relação com estas alianças?	Configuração de valor
COMPONENTE DE CLIENTE E MERCADO		
iv. Modelo de cliente	a. Descreva como ocorreu o processo de identificação das necessidades dos clientes em potencial (customer value creation). b. Descreva como foram identificados os clientes em potencial. c. Como ocorreu o processo de desenvolvimento do produto ou serviço? d. Foi estabelecido um programa de marketing e de vendas (incluindo CRM)? Como foi desenvolvido? e. Como ocorreu a identificação, o desenvolvimento e a gestão dos canais de distribuição?	Criação de valor
v. Modelo de oferta de mercado	o. Quais concorrentes foram relevantes para o modelo de oferta de mercado? p. Qual o potencial de mercado? q. Havia encaixe entre a oferta de valor do produto e serviço e o potencial de mercado (market-fit)?	Criação de valor
vi. Modelo de receita	a. Quais eram as fontes de receita da organização?	Apropriação de valor

b. O modelo de receita da empresa contemplava qual(is) dessa(s) categoria(s)? asset sale, usage fee, subscription fee, renting, licensing, intermediation fee, advertising,... c. Como foram definidas as formas de se obter receita? Houve pesquisa prévia e delineado um modelo de receitas? d. No momento em que foram planejadas as receitas futuras, foram definidos fatores como: i) o tamanho do mercado e a estimativa de market share ii) o volume a ser gerado em cada canal de distribuição iii) os custos para se estabelecer cada canal de distribuição iv) os custos para se conquistar um novo cliente v) uma política de preços dinâmica, flexível a mudanças que viessem a ocorrer na procura pelo produto ou serviço		
COMPONENTE DE VALOR AGREGADO		
vii. Modelo de produção	a. Qual valor foi criado para o cliente por meio do modelo de produção? b. O modelo de fabricação e prestação de serviços foi projetado para otimizar custos?	Configuração de valor
viii. Modelo de aquisições	a. Com relação aos fatores de produção, quais eram seus principais insumos? Quem os fornecia? Com que frequência? b. Quais foram as razões para a escolha desses fornecedores? Pode-se afirmar que seus fornecedores eram exclusivos? Confiáveis? Flexíveis? Consistentes com relação à qualidade? Havia outras opções de fornecedores?	Configuração de valor
ix. Modelo financeiro	y. Que tipos de financiamento (juros, empréstimos, etc.) foram usados? z. Havia fluxo de caixa suficiente para garantir a criação de valor? O fluxo de caixa foi devidamente controlado?	Apropriação de valor
RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO		
PÚBLICO-ALVO: fundadores das startups		
SEQUÊNCIA LÓGICA: Coleta de dados, transcrição e registro dos dados, análise (inferência e a interpretação) e redação dos resultados.		

APÊNDICE 2 – CARTA CONVITE

Caro XXXXXX,

Meu nome é Meryelen, sou mestranda em Administração da UFPR, na linha de Inovação e Tecnologia.

Estou desenvolvendo um estudo sobre *startups* brasileiras que tenham encerrado seu negócio, “fechado as portas”, no Brasil.

Pesquisei sobre a XXXXXXXX e acredito que ela se encaixe no perfil de empresa que estou buscando. Gostaria de saber se você poderia colaborar com a minha pesquisa me contando um pouco da história da XXXXXXXX, com foco no modelo de negócio adotado pela empresa: uma entrevista, com aproximadamente 1h de duração, por Skype.

Após a conclusão das análises, comprometo-me a compartilhar com você os resultados, apresentando o cenário geral dos fatores de sucesso e fracasso do setor.

Garanto a confidencialidade dos entrevistados e apenas divulgarei o nome da empresa mediante consentimento formal.

Sua contribuição para esta pesquisa é muito valiosa.

Conto com sua colaboração e aguardo seu retorno para agendarmos a entrevista em um horário de sua conveniência.

Fico à sua disposição para esclarecimento de dúvidas.

Atenciosamente,

Meryelen Lunelli

T: xx xxxxx-xxxx

xxxxxxxxxxx@xxxxxx.com

br.linkedin.com/in/lmerylunelli

lattes.cnpq.br/9392486453652378

APÊNDICE 3 – TCLE

Prezado(a) XXXXXXXX,

Este é um convite para participar da pesquisa “O FRACASSO DE STARTUPS E A CONSISTÊNCIA DINÂMICA DE SEUS MODELOS DE NEGÓCIOS” cujo objetivo é analisar como a criação de valor do modelo de negócio está associada ao fracasso das *startups*.

A importância desta pesquisa está em agregar conhecimentos aos estudos de modelos de negócio por meio de estudos empíricos para consolidação da teoria, além de elaborar considerações sobre o fracasso de *startups* de tecnologia, trazendo subsídios para que os empreendedores entendam as especificidades relacionadas ao setor e os desafios deste mercado.

Os dados para o estudo serão coletados por meio de entrevistas de aproximadamente uma hora pessoalmente ou por Skype que serão gravadas e também por análise de materiais sobre a empresa que possam ser disponibilizados.

As informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas, sendo resguardado o nome dos participantes (apenas a pesquisadora e sua orientadora terão acesso a essa informação), bem como a identificação do local da coleta de dados. O nome da empresa poderá ser divulgado na pesquisa.

Ao participar deste estudo, você permite que a pesquisadora utilize trechos da sua entrevista, em forma de citação, na análise dos resultados da pesquisa. Você tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo ou penalidade. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do telefone da pesquisadora do projeto. A pesquisadora, sua orientadora e a instituição permanecem a sua disposição para esclarecer eventuais dúvidas e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

Sua participação é fundamental, mas também é voluntária. Gostaríamos de poder contar com seu apoio e caso tenha interesse, podemos disponibilizar o estudo para vossa apreciação, ao final.

Caso não concorde com o presente termo, por favor, entre em contato a pesquisadora, por meio dos dados de contato abaixo.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Meryelen Lunelli
Mestranda em Administração
Professora Orientadora: Marcia Ramos May
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM)
Av. Lothário Meissner, 632 - 2º andar - 80210-170 – Curitiba

